József Attila Tudományegyetem
Bölcsészettudományi Kar

Fejér Dénes

KISCSOPORTOK PSZICHÉS ATMOSZFÉRÁJÁNAK VIZSGÁLATA

Egyetemi doktori értekezés

Témavezető:

dr. Duró Lajos
egyetemi tanár

Szeged
1982

B E V E Z E T É S

A VIZSGÁLAT JELLEGE ÉS INDOKLÁSA

Hazánkban az uj gazdaságirányitási rendszer bevezetése óta - bár a munka termelékenysége lassan emelkedik -, a munka intenzitása összességében fokozatosan csökken. Ezt a munkaerő fokozott konjunkturája, a teljes foglalkoztatottság stabilitást biztositó állapota, valamint a bérből és fizetésből élő réteg zömének tudattartalmában fokozatosan beálló változás okozta. Az iparban még az 1982. év folyamán is uralkodó szándék volt a munkaerőnek csaknem minden eszközzel való megtartása.

Az ipar és az ipari termelés további fejlődésének ugyanis számolni kell a rendelkezésre álló élőmunka mennyiségével és minőségével egyaránt. A technológiai fejlődés feltétele e fejlődést saját ismereteinek fejlesztésével követni képes személyi apparátus, munkaerő, de elsődleges feltétel, hogy e munkaerő egyáltalán meglegyen. A munkaerő megőrzésére és csábitására bérfejlesztési versengés kezdődött az ipar ágazatai, illetőleg az iparágakon belül a vállalatok, szakmák között, Ennek azonban véget vetett a szükitett önköltségben a bérköltség arányainak irreális felemelkedése. A fizikai állomány bérszintje - meglehetősen magasan - stabilizálódott. A kurrens iparágakban a szabad munkaerőnek számos felszivódási lehetősége maradt az ipari, szövetkezeti és részben a magán-szervezetekben, illetőleg a mezőgazdaság is produlált némi visszaszivó hatást. Ebből az általános képből természetesen lefelé és fölfelé egyaránt kirinak kisebb-nagyobb termelőszervezetek a munkaintenzitás területén, amelyek azt is bizonyitják,

hogy ennek az ipari fejlődési utnak egyaránt van fölfelé és lefelé mutató tendenciája. Megfogalmaztuk azokat a feltevéseket, amelyek meghatározzák az adott tendenciát. A szabadabb munkahelyváltoztatás lehetősége a munkaerő-fluktuációt még aktivitásban tartotta, de ösztönző indokként az önérdek más tartalommal telitődött, más értéktényezők kerültek az egyeduralkodó közgazdasági értékek helyére. Az emberi viszonylatoknak, a munkahely légkörének jelentősége nagy mértékben megnövekedett. Az emberi viszonylatok kérdései a termelőerők részeivé váltak, elemzésük, optimalizálásuk az uj technológiával egyenértékü. Előtérbe került a munkahelyi vezetés humanizálása, pszichológiai megalapozása, a társadalmi mozgással párhuzamosan. Ez egyben annak a feltételezését is jelenti, hogy a tendenciát kiváltó okok feltárásával és szándékos módositásával a tendencia a kivánt irány szerint módositható, vagy éppen az eredeti irányban erősitható.

Világossá vált, hogy a magyar ipar fejlettségében közeliti azt az állapotot, amelyben már nem csak vagy nem első sorban a müszaki fejlesztés segitségével lehet a termelékenységet növelni, hanem viszonylag fejlett technikát mozgató élőmunka intenzitását kell növelni a szakszerüségen, az alaposságon és lelkiismeretességen keresztül. Ezt azok a tapasztalatok bizonyitják, amelyek szerint azonos technológiában, azonos müszaki szinvonalon azonos szervezési feltételek között dolgozó termelőszervezetek jelentős hatékonyság-különbséggel müködnek, amit a szervezetben müködő élőmunka, az ott dolgozó munkások értelmi és erkölcsi szinvonalára lehet visszavezetni. Ez olyan mértéket is ölt, hogy egy-egy kiscsoport /brigád/

egységnyi idő alatt létrejövő termelési értéke 2o-3o, 5o-6o, sőt néha 9o-1oo %-kal magasabb, mint egy másik, látszólag azonos kiscsoporté. A technika, a körülmények, a ráforditott idő, a felkészültség, a fizikai erő általában azonos, az eredmény mégis lényegesen eltér. Világos, hogy az eredménybe fektetett munka mennyisége különbözik, aminek alapját a fenti ok képezi. A nagy termelőszervezetek /vállalatok/ közötti lényeges termelékenységi különbség oka első sorban a müszaki fejlettség és a munkaszervezés fejlettségi fokából adódik. De az azonos, nagy termelőszervezeteken belüli kiscsoportok /brigádok/ hatékonyságának jelentős eltérését ezzel nem lehet indokolni. Kialakultak "jó", "közepes" és "gyenge" brigádok, amelyek e ritkán kimondott minősitésbe bele is nyugodtak,ugyanis ezt a differenciálást a munkabér összegén nem is nagyon érzik meg.

E helyzet felismerése tette indokolttá az értékorientáció folyamatának kutatási feladatként való választását. E probléma vizsgálata nem uj, azonban a vezetéslélektani szakirodalom jelenlegi ismeretünk szerint e kérdést a felsőbb vezetési szinteken vizsgálja, az alsó szintü, a közvetlen termelőapparátus ilyen jellegü vizsgálata nem ismeretes. Ebbe a helyzetbe azonban nem lehet belenyugodni, mivel a különbség a hatékonyságban jóval nagyobb, mint ami két, közel hasonló adottságu brigád között indokolt lenne. Ez az állapot föltétlenül indokolja a kiut keresését.

A magyar ipar bérezési formája a bérszintgazdálkodás. Eszerint a bér szintje - alsó-felső határérték limitálásával -, minden termelőszervezetben előre meghatározott, a termelőszervezet egészének bázisteljesitménye alapján. Ez nem teszi lehe-

tővé a bérszinttől való olyan foku eltérést a vállalatnál a brigádok között, mint amilyen eltérés a teljesitmények között van. Ez pedig azt jelenti, hogy a legkevesebbet teljesitő csoport /brigád/ kap viszonylag legtöbb bért egységnyi teljesitményéért, a legtöbbet teljesitő viszont viszonylag a legkevesebbet. A bér összegében tehát közel sincs meg az a különbség a jó és a gyenge brigádoknál, mint ami a teljesitményük között megvan. Ez jelentős feszültséget szül, a amellett, hogy lineáris folyamatban az intenzitás folyamatos csökkenését okozza, szükségessé teszi a kiut keresését, a gazdasági szabályozórendszer határán tul is.

E dolgozat célja tehát azoknak a brigádon belüli emberi tényezőknek vizsgálata, amelyek a brigádok termelési hatékonyságát befolyásolják. A vizsgálat eredményei, következtetései alapot adnak bizonyos csoportszervezési feladatok megfogalmazására, ami az intenzitás fokozódásának távlati alapja lehet.

Az emberi viszonylatok konfliktusmentessége a technológiai munkacsoportok, a brigádok körében a legjelentősebb. Itt folyik a tényleges termelés, az emberi tényezők ebben a szituációban tudnak közvetlen, pozitiv vagy negativ hatást gyakorolni a termelés eredményességére, itt fokozhatják vagy csökkenthetik a termelési hatékonyságot. A csoportok közötti teljesitménykülönbségnek természetesen más okai is vannak: a különböző feltételek, a különböző felkészültség, a különböző technika alkalmazása, de ezeket a különbségeket a kutatásban eleve evidensnek vettük, bár ezek is kiegészithetik, néha meg is alapozhatják a belső pszichikus atmoszférából származó különbségeket.

Világossá vált az is, hogy bizonyos teendők elvégzése nél-

kül az ipar munkásállománya nem tud tartósan megfelelni azoknak a technológiai és emberi követelményeknek, amiket az ipari fejlődés folyamatosan produkál. Mind a technológiai, mind az emberi képességek ujrá- és továbbfejlesztésének halaszthatatlan feladata állt a népgazdaság, ezt felbontva a vállalati vezetés elé. Ezt az ujra- és továbbképzést a mindennapi praxis megujuló feladatai már nem birják a követelmények fejlődésének ütemében tartani, e feladatok megvalósitására csak az ipari munkásság jelentős részének ujraoktatása révén nyilt lehetőség. E kiképzési tevékenység uj attitüdök, uj értékek kialakitásának eszközévé és folyamatává vált.

A vizsgált termelőbrigádok az épitőipar különböző területein, technológiáiban, de egy vállalatnál dolgoznak. Mind szakmai, mind általános felkészültségben jelentős eltérések vannak közöttük. Ám minden technológiában vannak jó és gyenge brigádok. Ezért lehetséges ezek között a más megközelitésü összevetés. Elsőrendü kutatási feladata volt tehát a brigádon belüli pszichikus légkör, valamint a magasabb munkaintenzitás, a fokozott termelési hatékonyság humánus-érték tényezőinek összevető vizsgálata.

A brigád belső szociálpszichológiai légkörét sok tényező befolyásolja, legjelentősebb ezek között a vezetői magatartás. Azokat a személyiségtényezőket, egyéni pszichikus strukturákat, amelyek a termelési hatékonyság motivációs folyamatában, rendszerében első sorban hatnak, kialakulásukban, módosulásukban alapvetően a közvetlen vezető magatartása és hatásrendszere határozza meg. Beleértjük ebbe a brigád szervezése során ható pszichikus tényezőket is. A "similis simile gaudet"

pszichológiai igazsága alapján a brigádot létrehozó, megszervező brigádvezető saját normarendszerébe beleilló személyiségeket választ partnerül a jövőbeni közös munkára. /Az épitőiparban ugyanis a munkabrigád létrejötte, megszervezése független a formális vezetéstől, amely az épitőszervezetet irányitja. Ezek a brigádok egy-egy kiemelkedő képességü, szorgalmu személyiségerejü munkás köré szerveződnek, aki aztán a brigád vezetője lesz./ Ezért a vezetői minőség és magatartás vizsgálata elsőrendü fontosságu. A magatartás bizonyos hagyományos magatartás-tipusokhoz viszonyitva, illetőleg konfliktushelyzetben igényel koncentrált figyelmet és szükség szerinti szabályozást.

E kérdés vizsgálatát e dolgozatot megelőző munkámban már elkezdtem, aminek keretében bizonyos eredményekhez és következtetésekhez jutottam. Ez az elővizsgálat az értékorientációra vonatkozott és más vizsgálati mintát érintett. Egy tanfolyamnehuddeti vezetési-elméleti képzést követő szituációban mérte a tudást, a tanulást, valamint az alkalmazott, illetőleg leghatékonyabbnak vélt vezetési stilus mibenlétét, mint értékkategóriákat. Az elővizsgálat brigádvezetőkre terjedt ki.

A brigádvezetővé válás fő feltétele az adott technológiában való alapos tájékozottság, hozzáértés. Ebből következik, hogy a brigádvezetők többnyire érett koruak, /a vizsgálatban résztvevők átlagéletkora 36,6 év/ gyakorlottak, szakmai tekintélyük kiemelkedő. A tanulás a munkás számára felnőtt korban még nem megszokott, gyakori tevékenység. Az erre veló módszertani és tanuláslélektani felkészités előtt, illetőleg azzal párhuzamosan a tanulást, az oktatást értékkategóriaként el kellett fogadtatnunk.

Az uj értékek sorába elsődlegesen azért kellett beépiteni a tanulási tevékenységet. A tanulási attitüd kialakitása az elmult évtizedekben a tömegkommunikációs eszközök segitségével nagy mértékben fejlődött. De az épitőipari munkásságnak csak szakmunkás rétegében kezdett kialakulni és megszilárdulni a tanulási attitüd, és nyomán a tanulásnak, illetőleg a tudásnak mint értékkategóriának elfogadása.

Azok a reakciók azonban, amelyek a jó vagy rossz , eredményes vagy eredménytelen vezetési tevékenységet visszacsatolásként jelzik, igen sok áttételen keresztül, gyakran az áttételeken lényegileg eltorzulva jutnak el, vagy el sem jutnak a vezetés bizonyos magas szintjéig. A vállalati vezetés hierarchiájában a felsőbb szintü vezetők a formális és informális hatalomnak olyan hatékony eszközével rendelkeznek, különösen a nem munkás állományu beosztottakkal szemben, valamint a szubordináció és az egzisztenciális konformizmus nyomása olyan erős ezekre a beosztottakra, hogy a v[illegible]s eredményeinek, következményeinek visszajelzése emmiatt csökken vagy elmarad.

Mindezek miatt tehát a felsőbb vezetési szinteken nagyrészt hiányzik a vezetésnek egy igen fontos, mind hatékonysági, mind politikai szempontból nélkülözhetetlen eleme: a meggyőzés. A meggyőzés kiiktatása, mellőzése, az emberi kapcsolatok közvetlen volta, illetőleg a munkaerő már emlitett érzékeny és mobil jellege miatt elképzelhetetlen.

Ez a megállapitás a brigádok belső életének mindennapjaiban érvényesül. A brigádvezetők nem tanulás eredményeként, nem tudatosan, de valamennyien érvényesitik a meggyőzést a brigád termelési feladatainak elfogadtatásában, mivel számuk-

ra nincs olyan hatalmi tényező, ami a meggyőzést, mint eszközt helyettesithetné, ugyanis egyéni és közös érdekük e feladatok teljesitése.

Tevékenységünkben a meggyőzés ráadásul alá van rendelve a praktikus ipari, vállalati célokon tul egy magasabb társadalmi célnak, amely az ember szociális és kulturális felemelését, politikai tudatosságának és aktivitásának fejlesztését is maga elé tüzte.

Jelen dolgozat szándéka e kérdésben - mintegy továbbfejlesztve az első vizsgálat eredményeit -, hogy a preferált, illetőleg alkalmazott vezetési stilusról, brigádon belüli hatékonyságáról is tájékozódjon.

Munkahipotézisünk tehát a fentiekből is következően a termelési hatékonyság humánus értéktényezőire terjedt ki. Szükséges volt természetesen a vizsgált iparban és vállalatnál a hatalmi és közgazdasági szituáció felderitése és jellemző vonásainak leirása is, ahhoz, hogy a feltevések ágyazatát is vázoljuk.

1. Az épitőiparban a munkaerőnek sajátos helyzete van. Mivel a munkahely és a munkakörülmények jellege sokkal nagyobb szabadságot tesz lehetővé, mint ami egy zárt üzemben elképzelhető és megvalósitható, a munkabrigád önállóságának itt lényegesen nagyobb a szerepe.

2. A fentiekből következően a személyes személyiség- és jellembeli adottságoknak, első sorban az erkölcsi tulajdonságoknak, a munkabrigád belső pszichés légkörének, közösségi szellemének a szerepe sokkal nagyobb az épitőiparban, mint a zárt üzemü iparágakban.

3. A brigádközösség termelési hatékonyságában a vezető személyes jelentősége meghatározó, példamutatása és a közösségre való szuggesztiv ráhatása, erélye nélkül nincs eredményes termelőmunka. Éppen ezért az erőskezü, határozott brigádvezetés rokonszenvesebb, mivel ez befolyásolja a hatékonyságot, közvetve tehát a bért is.

4. A csoportban az elvárt és preferált vezetési stilus első sorban a brigádközösség intellektuális és kulturális szintjétől függ. Ugyanettől függ a különböző vezetési stilusok következtében kialakult termelési hatékonyság is.

5. A csoporton belüli harmónia, amennyiben a pozitiv vezetői személyiségvonásokon alapul, egyaránt fokozza a termelékenységet, a szakmai megbizhatóságot és az önállóságot.

6. A külső és belső /üzemvezetői-müvezetői-brigádvezetői/ irányitás stilusa hasonló tendenciát mutat. Ebben a külső vezetés stilusa mintául szolgál a belső vezetés számára.

7. A termelési intenzitás fokozására nincs hatalmi kényszeritő eszköz a müszaki-gazdasági irányitó apparátus kezében. Mindaddig tehát, amig a jelenlegi közgazdasági feltételek érvényesülnek /teljes foglalkoztatottság, munkafegyelem helyzete, bérszintgazdálkodás/, kiemelkedő szerepe van az öntudatnak, a pozitiv erkölcsi tulajdonságoknak a termelési feladatok minőségi és határidőre történő elvégzésében.

8. A müszaki teljeesitménynormák mutatóértéke csaknem teljesen megszünt, alig mutatja a különböző munkabrigádok közötti teljesitménykülönbséget. A bérszintgazdálkodás a munkabér szinvonalát - fölfelé és lefelé egyaránt -, a tényleges teljesitménytől meglehetősen függetlenül behatárolja.

9. A munkásokkal való foglalkozás, törődés, pozitiv és negativ értékelés, az emberi tényezők előtérbe állitása az egyetlen eszköz, ami a brigádok erkölcsi szinvonalát emelni tudja, közvetve tehát ez az eszköze a termelési hatékonyság fokozásának is.

A vizsgálat módszerbeli alapja egy hétfaktoros felmérés volt. Hat emberi- és egy tényfaktor szerepelt benne. Ebből három a brigád belső önvizsgálatát, minősitését, három a brigád külső minősitését mérte,a hetedik pedig a brigádok és egyének 1981. évi keresetösszegét mérte fel, összehasonlitási tényalapként.

Az ELSŐ-kérdőiv az interperszonális kapcsolatok és viszonyok brigádon belüli szerkezetének vizsgálatára szolgált, három hipotetikus körülmény társválasztásainak alapján /munka, segitség, üdülés/.

A MÁSODIK-kérdőiv a közösség belső érzelmi strukturáját vizsgálta és a kölcsönös minősitések kvantifikálásával számszerü mutatókat eredményezett. A brigád tagjaira vonatkozóan hét személyiségterületet: értelmi adottság, szorgalom, fegyelem, felelősségtudat, közösségi magatartás, önállóság és érzelmi adottság területét vizsgálja, 4-4 ellentét-fogalompár osztályozásával, összesen tehát 28 minősitéssel.

A HARMADIK-kérdőiv a vezetési stilus optimumot vizsgálja, nyolc szimulált és leirt szituáció minősitésével. Ez megitéli a preferált vezetési stilust, valamint a brigádban való meglétét, 3-3 kérdés kétpólusos feleletválasztásával.
A negyedik faktor a MÁSODIK-kérdőiv elvont összesitett kérdéseit a brigádra vonatkozóan, a brigád termelésirányitójával,

a müvezetővel minősitteti, ugyancsak számszerü osztályozással. Az ötödik és hatodik faktor szintén a MÁSODIK-kérdőiv kérdéseivel minősitteti a brigádot, a következő hierarchialépcsőn álló üzemvezetővel és a főüzemvezetővel.

A különböző vizsgálati módszerek közül a választott módszer látszik legmegfelelőbbnek, a kitüzött cél eléréséhez, tekintetbe véve a vizsgált minta absztrakciós gyakorlatát, valamint intellektuális és itéleti szintjét. Szintén ennek alapján válogattuk a hét személyiségterület tulajdonság-párjait is, belekalkulálva a válogatásba a brigádok tagjai között domináló norma- és érdekjellemzőket is.
A mérési eredmények összegezését, a különböző strukturális adottságokkal illetőleg a bérösszegekkel való összehasonlitását szintén elvégeztük.
A vizsgálatban részt vevő brigádok és személyek kódolása a szükséges diszkréció érdekében történik a brigádok kódja római-, a személyek kódja pedig arab szám.

Ha a fentiekből ugy tünik, hogy az épitőiparban, illetőleg a vizsgált vállalatnál a hatékonyság és munkaintenzitás fokozására már csak emberi, lélektani tényezőket lehet felhasználni, akkor természetesen nyomatékosan hangsulyozni kell, hogy ez korántsincs igy. A lélektani hatótényezők mellett még számos munkaszervezési módszer fokozhatja a termelékenységet és a munkaintenzitást. Ezek lehetőségének, szükségességének vagy várható eredményeinek vizsgálata azonban nem tartozik e dolgozat keretébe. Hogy az emberi tényezők szerepének milyen feltünő lehetőségei vannak a vállalatnál, bizonyitja egy, a vállalat épületpanel szerelési technológiájának eredményességét

vizsgáló dolgozat is. Ez nem pszichológiai, hanem közgazdasági oldalról kereste a megoldást, mégis információs alapjaként és következtetéseiben egyaránt emberi, lélektani okokhoz és eredményekhez jutott el. Vizsgálati módszerei és következtetései ugyan - talán éppen a közgazdasági és szervezési probléma lélektani, emberi területre való felületes transzponálása miatt - önkényesek és alapvetően hibásak, a dolgozat elkészültének ténye jelzi, hogy a lélektani, emberi lehetőségek elhanyagolása más terület kutatójának figyelmét sem kerüli el. /Ld.: 97. Takács M.: Termelőbrigádok hatékonysági vizsgálata - Brigádszintü önvizsgálat. Egyetemi doktori disszertáció 198o. Kézirat./

A vizsgált minta

Az értékorientációs elővizsgálat anyagát 271 fő brigádvezető névtelenül, majd 2 x 5o fős névvel és személyi adatokkal válaszoló minta adta. A 371 fő brigádvezető vezetői továbbképzés során, folyamatosan vett részt a vizsgálatban, összesen mintegy öt év időtartam során, 1975 és 1979 között. Ez a vizsgálat az egyéni pszichikus strukturák közül az értékszemléletet, az értékorientációt vizsgálta, a tanulással és a vezetői munkával összefüggésben.

Szakmai megoszlás a loo fős mintában: 8 fő ács, 2 aszfaltozó, 2 asztalos, 1 autószerelő, 1 állványozó, 2 burkoló, 2 betonozó, 1 felépitményes, 12 festő, 4 fütésszerelő, 1 gépjavitó, 3 gépkezelő, 4 hőszigetelő, 1 karbantartó, 13 kőmüves, 7 kubikos, 18 lakatos, 3 panelgyártó, 4 szellőzőszerelő, 2 szigetelő, 1 üvegező, 3 vasszerelő, 5 villanyszerelő.

A pszichés légkör vizsgálata részben az elővizsgálat

továbbfejlesztéseként, illetőleg a csoportok belső pszichés légkörének vizsgálatára bővitve 198o és 1982 között folyt, 12, illetőleg 11 munkabrigád, összesen 126, illetőleg 115 tagjára terjedt ki. Az elővizsgálatban ebből csupán 12 brigádvezető vett részt, a többi 1o3 fő a vizsgálat első szereplője volt.

Szakmai megoszlás a 126 fős mintában: 27 fő ács, 17 betonozó, 15 állványozó, 16 kőmüves, 8 lakatos, 23 panelszerelő, 11 vasszerelő, 9 vázszerelő.

Összesen tehát mintegy 474 fő fizikai munkásra terjedt ki a két vizsgálat.

E L S Ő F E J E Z E T

I. AZ ÉRTÉK ÉS AZ ÉRTÉKORIENTÁCIÓ

Mindennapi nyelvünkben az értékfogalom, konkrét és absztrakt vonatkozásokat érintve egyaránt az egyik legfrekventáltabb kategória. E nyelvi jelenség társadalmi tudati állapotot tükröz: az érték és a hozzá kapcsolódó fogalmak tartalma intenziv társadalmi érdeklődés homlokterében áll.

Tartalmi, illetőleg jelentéstani értelemben a fogalom alkalmazási, használati utjai jellemzően két fő- és két mellékágon futnak, amelyeknek fontossága bizonyos réteg-kategóriák illetőleg személyiség-kategóriák számára külön-külön egyaránt jelentős, viszont más-más értelmezésben. Igy e más értelmezésből következő magatartások is különböznak egymástól. Jellemző, hogy az értelmezés e kategóriák között felcserélhetetlen. "A normális, a normálisnak megfelelő magatartás ugyanis - legalábbis bizonyos vonatkozásokban - szinte

csoportonként változhat, hiszen a társadalomban több olyan értékfelfogás és ebből fakadó magatartásszabály található, amely egy-egy osztályhoz, réteghez, vagy csoporthoz kötődik, és ezek nemegyszer ellentmondanak egymásnak". /49;338/.

Az érték-fogalom maga nem utal a kettősségre: "Valaminek az a tulajdonsága, amely a társadalom és az egyén számára való fontosságot fejezi ki." /61;333/, illetőleg "Valaminek megbecsült volta. Az a jelleg, tulajdonság, hogy valamely szükségletet elégit ki, és az egyén vagy a társadalom részéről megbecsülésben részesül." /4;443/. Ezek a meghatározások az érték tartalmát még nem minősitik. A további fogalomismertetésben azonban a két fő ág már követhetően elkülönül: közgazdasági és humánus értékfaktorokra. Bár az értékszemlélet humánus- és közgazdasági faktorokra tagolódik, e faktorokban használt érték-értelmezés sohasem cserélhető fel, az elemzés bizonyos differenciált szintjein e fogalmakban összekapcsolódó, azonositó kategória jelenik meg, az érdek-kategóriája. Másrészt - mivel az értékorientáció, illetőleg maga az érték személyiségekben jelenik meg, azok tartalmaiként és törekvéseiként - a legerősebben közgazdasági értékorientációju személyiségben is jelentős humánus értékorientáció fedezhető fel. Ez viszonos vonatkozásban sem ritka. Bár inkább az a jellemző, hogy a személyiség, amelynek számára s közgazdasági értékek elsődlegessége a domináns, sok humánus értékre is orientálódhat, de annak a személyiségnek számára, amelynek a humánus értékek faktora szabja meg orientációja irányát, rendszerint sokkal jelentéktelenebb közgazdasági értékorientációja van.

Igaz, a közgazdasági értékorientációban érvényesülő "birtoklás" vágy, törekvés, a humánus értékorientáció faktorában is megtalálható, a "faktikus", azaz a személyiség expanziójával megszerezhető, birtokolható értékekre való törekvésben.

A két értékfaktort mégis szigoruan elkülönitjük. Elemzésünk a továbbiakban a humánus értékfaktorra vonatkozik, az érték-fogalmat csak ebben az értelmezésben használjuk, mivel minden ellenkező esetben fennáll a kettős értelmezés veszélye.

A használt kategóriákat fontosságuk alapján vontuk be értékként a vizsgálódásba, és igy szemléltük, elemeztük beágyazódásukat a személyes értékrendbe.

Az értékfogalmak e kettőssége abból a marxi felfogásból ered, amely minden társadalmi jelenséget a gazdasági alapból, minőség szerint annak jellegéből eredeztet. "Ez egy ontológiailag primér kategória, a gazdagság kategóriája. Mert az igazi gazdagság minden egyén kibontakoztatott termelőképessége." /28;771-773/.

A vizsgálat során olyan tárdadalmi területeket, munkásrétegeket, munkáscsoportokat érintünk, amelyeknek a saját munkájával, termelési magatartásával kapcsolatos értékei jól megfogalmazottak. A vizsgált értékkategóriák az alábbiakkal összevetve annyiban erősitik a szerzőpár megállapitásait, amennyiben a vizsgált értékek kialakulása, módosulása is az értékekre vezethető vissza, magasabb értékkategóriát képviselnek, de ezek is az érdekek irányában hatnak. "Az érték olyan inditéknak tekinthető, amelyben a tudat önálló, autonom szabályozó hatása legjobban megtestesül, s amely ugyan-

akkor az egyéb inditékokat elfedi, s a cselekvést saját keretében magyarázza. Az értékben lényegében az ember egész történeti, társadalmi, kulturális hátterének a hatása összpontosul" /29;272-275./

Az érték-fogalom tartalmi fejlődése az emberiség történelmével párhuzamosan szemlélhető, az egyén szocializációs folyamataként. Már a legkezdetlegesebb közösségi magatartásformákban is megtalálható a kivánatosnak, helyesnek, illetőleg ezek ellentéteiként minősült modell, aminek követése vagy nemkövetése értékorientációs jelenség. Az értékorientációs kategóriák az embernek a világban való tájékozódását irányitják, "vezetik". Ezek az élet /társadalmi élet/ számára elengedhetetlenek, és a természeti korlátok visszaszoritásával háttérbe kerülő biológiai ösztönök helyére lépnek. Életünk át- meg át van szőve efféle orientációs kategóriákkal." /28;781./

Az értékhordozó magatartásformák a folyamatban nagy változáson mentek keresztül, mig mai tartalmuk kialakult. De e változás, módosulás jelenleg is érvényesülő folyamat.

A vallási, világnézeti konfliktusok mögött, melyek gyakran egész világrendszereket, embermilliókat aktivizálnak, az egymástól lényegesen különböző értékhordozók tartalmi különbsége áll. De egy-egy társadalmi formáción belül különböző társadalmi csoportok egymás elleni negativ érzelmeinek eredője is az értékkülönbségből indul el.

Az érték kialakulására, az érték követésére, befogadására kényszeritő, rábiró társadalmi elvárás az értékelés folyamatában realizálódik.

Az értékfogalom a ma érvényes terminológiai funkció szerinti alkalmazása és kutatása a pszichológiai szakirodalomban az utóbbi huszonöt év során egyre szélesedett. Az értékfogalommal tartalmi közelitésben más fogalmak szerepeltek, sőt ma is szerepelnek, azokból azonban az értékfogalom kivált és önálló tartalomra, jelentésre tett szert.

Az egyik ilyen fogalom a motiváció, illetőleg a motivumok harca, konfliktus-helyzet létrejötte esetén. Ha a motivumot elemezzük, rájövünk, hogy az az evokációs erő, amely a pszichés aktivitást kiváltja a motivum esetében, hasonló célu aktivitást vált ki az érték evokációs hatására, de ez bizonyos többletet is tartalmaz.

Az érték többlete a motivumhoz viszonyitva az absztrakció különbségében rejlik, mig a motivum csupán cselekvésre késztet, ami végül a szükséglet kielégitését eredményezi: "A cselekvésre való késztetést meg kell különböztetnünk a cselekvés kiváltásáról, vagyis a cselekvésre késztető motivumokat más lelki jelenségektől és ingerektől. A motivum végső soron olyan cselekvésre késztet, amely magát a motivumot kiiktatja, megszünteti, vagy - igy is szoktuk mondani-, kielégülést hoz." /43;284/.

A másik értékközelitő fogalom az eszmény, általánosan használt, anélkül, hogy az értékkel való összefüggése nyilvánvalóvá, kimondottá vált volna. Holott az érték és az eszmény kapcsolata, minőségi azonossága sokkal szorosabb, mint az érték és a motiváció kapcsolata.

Az eszményben a legmagasabbrendü értékek testesülnek meg, jelentősen felülemelkedve a szükségleteket kielégitő motivu-

mokon. Az eszmény tehát értékfogalom. Az értékre való törekvés iránya és végső célja pedig a boldogság.

Az értékkialakitás vagy elsajátitás utján jelentős fejlődést jelent az attitüd, a beállitódás állapota. Az attitüd tartalma nemcsak pozitiv lehet, azaz értékirányu beállitódás, hanem negativ is, ami tulajdonképpen erősiti a pozitiv tartalmat, amelynek ellentétét ellenbeállitódással, "nemkedveléssel" minősit, tagadó, elutasitó véleményt alakit ki róla.

Az értékfogalom a humánus faktorokon belül tovább differenciálódott, és e differenciálódás területei az érték filozófiai, pszichológiai és szociológiai értelmezései. "A filozófiai értékfogalom jóval kidolgozottabb a pszichológiai értékfogalomnál. Eszerint: 1. Az értékek objektiv jellegüek, 2. Történeti fejlődés eredményei, 3. A társadalom szerkezete szerint változnak, 4. Benne abszolut és viszonylagos mozzanatok dialektikus kölcsönhatásban vannak egymással". /106;64/.

Márkus Gy. és Heller Á. szerint "Értéknek nevezzük mindazt, ami az ember nembeli lényegéhez tartozik, és ami közvetve vagy közvetlenül hozzájárul a nembeli lényeg kibontakozásához. Az érték tehát társadalomteleológiai kategória, mint ilyen objektiv: nincs természeti objektivitása. Független az egyes emberek értékelésétől, de nem független az emberek tevékenységétől, hiszen társadalmi viszonyok kifejeződése és eredője. /106;64-65/.

Funkciójuk szerint két tipusát különböztetjük meg:

1. Tényleges vagy faktikus értékek. "F"
2. Szabályozó vagy regulativ értékek. "R"

A regulativ értékek a cselekvés módját határozzák meg,

megszabják a személyiség cselekvésének expanziójának határait, de a kitüzött célok akadályoztatása esetén vagy kudarcélmény után átterelik a pszichikus energiákat más területekre, amelyeken eredményesebben fejthetik ki hatásukat. A pszichológiában értéknek nevezhetjük mindazt az eszmei vagy tárgyi valóságot, ami a személyiség érdeklődésének, vágyainak, félelmeinek, törekvéseinek a homlokterébe került, és amely beállitódásában és tevékenységében állásfoglalásra készteti. Eszerint érték az is, ami az erkölcsi személyiséget fölháboritja, sérti vagy undoritja. Ezek negativ értékek, de semmi esetre sem "nem értékek". Pszichológiailag "nemérték" mindaz, amit nem méltat figyelemre, ami nem foglalkoztatja. Pszichológiai érték minden felhivó jellegü dolog vagy állapot. Pozitiv értéknek tekinthetjük azokat az értékeket, amelyeket választásunkkal előnyben részesitünk más felhivó jellegü dolgokkal vagy állapottal szemben. Ez utóbbiak negativ értékeknek tekinthetők." /106;65-69/

Valóban humánussá azonban akkor minősül az érték-fogalom, amikor azonosul azzal a magasrendü élményállapottal, amely minden emberi törekvés célja és minden érték teljessége, az ember boldogsága. A boldogságállapotba, a személyiség önmagával való harmóniájába való eljutás nyiltan vagy rejtetten, de mindenképpen ható, a személyiséget gyakran bonyolult áttételekkel vezető tényezője: az érdek, az önérdek.

Ez a cél a társadalom nagy csoportjai számára erkölcsi és jogi szabályozásokkal, az államok szervezetének keretei között megvalósult. Az önérdek és közérdek azonban sajátos ellentmondásviszonylatban hat, ugyanis a legmagasabbrendü

társadalmi célokért, azaz a közérdekért számos egyén és csoport, olyan, sajátos, ideológiákban objektiválódott eszményt követ, amelyek az önérdeket a társadalmi, a közérdeknek ugy rendelik alá, hogy a közérdek eredménye/szolgálata az önérdek magasszintü megvalósulását jelenti az egyén számára. Ez - tul azon, hogy a közérdek realizálódásában a közösséget alkotó egyének érdekei is benne foglaltatnak -, olyan önérdek-érvényesült is jelent, ami személyes értékcélok, eszmények követése során a végső cél, a harmónia-állapot, a boldogság élmény állapotába juttatja az egyént.

A közérdek és a magánérdek ilyen konfliktusmentes viszonya nem széles körben jellemző, de az emberiség egyes nagy csoportjainak történelme, történelmének tudományos objektivációi és müvészi tükrözése e magatartást magasszintü, eszmény-modellként szemléli, magas értékpiedesztálra állitja, amivel az érték az eszmény elérésének céljára társadalmi mértékben mozgósit.

II. AZ ÉRTÉKORIENTÁCIÓ VIZSGÁLATI PROGRAMJA

A vizsgált épitőipari vállalat fizikai dolgozónak létszáma a vizsgálat kezdetekor, 1975-ben mintegy 45oo fő. E termelőállomány irányitására megfelelő müszaki és gazdasági apparátus van a vállalati szervezetben, hierarchikus felépitésben, minden fokon megfelelő vezetővel. A hierarchia talapzata a termelő személyi állomány, a fizikai munkások, a legalsó, irányitott, vezetővel rendelkező alapegység a munkabrigád, a szakmai, technológiai, illetőleg szervezési sajátosságoknak megfelelően 6-25 fős létszámmal. De a brigádok átlaglétszáma nem az alsó és felső

létszámértékek átlaga, hanem kb. 1o fő. Eszerint a termelő létszámot megközelitőleg 45o közvetlen termelésirányitó brigádvezető fogta össze, irányitotta.

A brigádvezetők képzése és oktatása során vezetési ismeretek oktatására koncentrálódott. Az uj értékorientáció kialakitásának ez e terület vált szinterévé. A vállalat megfelelő határidők kitüzésével minden brigádvezető számára biztositotta a tanfolyam elvégzésének lehetőségét, erre őket anyagilag is motiválta. Két év alatt valamennyi brigádvezető a tanfolyamot elvégezte.

A kiindulás maga is konfliktushelyzetből történt. Ezt hat tényező határozza meg.

1. Azért indult meg az üzemvezetők és müvezetők vezetői továbbképzése is - párhuzamosan a brigádvezetőkével -, mert a vállalatnál az értéknek minősitett vezetői stilusnak nem voltak hagyományai, igy a brigádvezető főleg hagyományos /autokratikus/ vezetési stilust tapasztalt vezetői - a müvezető és az üzemvezető - részéről. Igy maga is ezt alkalmazta. Bár a társadalmi szervek és tömegkommunikációs eszközök a demokratikus szemléletet preferálták, a brigádvezetőknek személyes tapasztalata a vezetési stilusról alig volt, ilyen stilusu vezetői modellt pedig nem láttak.

2. A technológiai feladatok esetleges, tervszerütlen egyenetlen ciklusai, az anyagellátás, a munkaszervezés problémái miatt a brigádközösségekben - ahol a zavarok a teljesitménybérezés miatt keresetkiesést is okoztak - , gyakran erős türelmetlenség, feszültség uralkodott.

3. Az egyre inkább eluralkodó anyagiasság meglehetősen

háttérbe szoritotta más értékek érvényesülését.

4. A vállalat fizikai munkaerőállománya fogyott, a fluktuáció magas volt, a havonta belépők száma alatta maradt a kilépőknek.

5. A konfliktushelyzetet élezte, hogy még az oktatási apparátusban is érvényre kellett juttatni a tanulás-értéket, ilyen megfogalmazás ellenében: "Tanulni mindenki utál, nekem az a feladatom, hogy ennek ellenére tanulásra kényszeritsem őket."

6. E nézet arra az előitéletre támaszkodik, hogy a tanulást nem tartják értéknek. Vannak utalások a nyugati szakirodalomban arra, hogy a munkásgyerekek alacsony érdeklődése a továbbtanulás iránt a szülők szubkulturáján épülő, az iskolával való értékösszeütközésre alapozódik.

Az uj értékattitüdök és értékek kialakitásában kulcsfogalmak tehát a vezető és a vezetési stilus, illetőleg a csoport belső pszichés helyzete volt. A továbbképzés ezekre a kulcsfogalmakra koncentrált, miután, illetőleg miközben sikerült magát az oktatási folyamatot, a tanulási tevékenységet értékként elfogadtatni. Ennek módszerei az oktatási folyamatban:

a/ a tanult ismeretek iránti érdeklődés felkeltése,

b/ pozitiv tanulási motiváció,

c/ szemléltetés, főként a hallgatók által ismertetett példákkal,

d/ demokratikus oktatási légkör,

e/ aktivizálás az anyag feldolgozása során,

f/ a már meglévő, alkalmazott ismeretekhez való kapcsolás,

g/ a már meglévő ismeretek tudatositása,

h/ a hallgatókkal szembeni elmélyült empátia,

i/ érzelmi aktivizálás az ismeretekkel és a tanulással,

j/ tanuláslélektani ismeretek nyujtása,

k/ következetesség az oktatásban, a példák elemzésében és számonkérésben,

l/ segitőkészség a tanulásban,

m/ tapintat,

n/ az értékelés nyilvánossága és tárgyilagossága.

A téma jellegéből adódóan többféle empirikus módszert alkalmaztunk célunk elérésére és hipotézisünk bizonyitására. Ezek az alábbiak:

1. Tanfolyamszerü foglalkozás
2. Megfigyelés
3. Beszélgetés, vita
4. Személyes interju
5. Kérdőives interju
6. Természetes kisérlet

A három uj értékkategória - a tanulás, a vezetői magatartás-tipus és a konfliktushelyzetbeni vezetői viszony az informális vezetőhöz, csoporthoz-, hipotézisünk szerint olyan mélységben interiorizálódott az oktatott brigádvezetőkben, hogy az a legkisebb termelési csoport, a munkabrigád keretében folyamatosan hat, javitja a munkahelyi légkört, megvalósitja azt a célt, amit az uj értékkategóriák kialakitásakor kitüztünk. E hipotézis bizonyitására kidolgoztunk háromfajta mérési módot.

A tanulásnak értékként való elfogadottságáról, az ok-

tatásban résztvevő 45o hallgató 6o %-ára kiterjedő felmérést készitettünk 1975 és 1976 folyamán.

A tanulásra, tudásra, mint értékekre vonatkozó kérdéseket megismételtük az orientációs célként meghatározott értékfogalmak felmérésénél, három évvel később, 1978-ban. Itt a tanulás, a tudás már nem kapott jelentős vizsgálati hangsulyt, az erre vonatkozó felmérés csupán jelző értékü volt.

A vezető magatartás-érték mérésére pedig jellegzetes szituációkat szimuláltunk. A válaszolóknak ebbe kellett beilleszkedniök, és a szituációkban kialakult feszültséghelyzetek megoldásában, belelélésük következményeként kiutat keresniök. Ezt három szituáció összesen hét esetszimulációjában végezték el.

A szimulációs Második kérdőiv megszerkesztését a munkásokkal szembeni identifikáció és empátia vezette. Munkakörülményeik ismerete alapján, szemléleti és stilussajátosságaik felhasználásával elértük, hogy a szituációval kapcsolatos empátiát sikerült a kérdéseknek kiváltaniok a felmérésben résztvevő személyek nagyrészében. Ez valószinüsiti, hogy válaszaik valódi nézeteiket tükrözik. Erre számos kitétel található a válaszokban.

A vizsgált értékorientáció folyamatban az oktatás és tanulás értékként való elfogadtatása volt a cél. Ebben jelentős segitséget jelentett az oktatás tárgya is, amely uj értékkategóriák kialakitását és megerősitését szolgálta. E kettős értékirányulás tartalmai kölcsönösen hatottak egymásra.

Bizonyos aggályok és nehézségek minden oktatott csoportnál felmerültek, lévén ezek felnőtt csoportok, akikkel kapcsolatban a meglévő társadalmi előitélet fenntartásokat tartalmaz

tanulási képességeikre vonatkoztatva.

Az első csoportok tanulási sikere gyorsan szétgyürüzött a közvéleményben és jelentősen meggyöngitette az előitéletek állásait. A sikerben azonban perfektuálódott, hogy mind a tanulás-értéket, mind a tanulás tulajdonképpeni saját célját szolgáló uj értékkategóriákat sikerült elfogadtatni.

Az értékkategóriák elfogadtatásában mint módszer jelentős szerepet játszott az ismeretközlés és az egész oktatási folyamat élményszerüsitése, érzelmi hatások keltése révén.

Nem állithatjuk, hogy az uj értékorientációk sikere egy távolabbi program, a permanens nevelés kezdetét is jelenti, de mindenesetre elvezetett ahhoz a felismeréshez, hogy ha a permanens tanulás gyakorlata a társadalom számára szükségessé válik, megfelelő módszerek alkalmazása esetén a tanulásban meglehetősen nehézkes társadalmi rétegek is mobilizálhatók és ennek segitségével uj értékorientációkra serkenthetők, a közérdek számára kivánatos tartalommal.

Ez a módszer és forma a tanfolyam-rendszer. Ez alkalmazkodik legrugalmasabban a társadalmilag aktiv felnőtt életformájához, valamint az ipari vállalat termelési kötelezettségeihez. Huzamos időtartamra a fizikai személyi állományt sem egyénileg, sem csoportban nem ajánlatos kivonni a termelésből. Ez nemcsak az adott időtartamra időarányos termelési érték kiesését jelenti - hiszen ez bármilyen oktatási formánál jelentkezik-, hanem az aktuális termelési programok feladatrendszeréből való kiesést is, ami az ujrabeállásnál ujabb jelentős veszteségeket okoz.

A tanfolyamokon - bár valamennyi résztvevő felnőtt

koru -, jelentős életkori eltérések vannak a résztvevők között, ez igen jótékony hatásu, mivel a fiatalabb korosztályok tanulási üteme jól kiegészül az idősebbek élettapasztalat anyagával. Másrészt az idősebbek tekintélye megnő a fiatalok előtt, az élettapasztalat melletti tudás- és ismeretgyarapodás hatására.

A képzésbe való nagyobb létszém bevonását természetesen gazdasági mérlegelések is megelőzik, mivel a tanfolyamok befektetése magas. Nem az oktatásra forditott személyi és dologi költségek miatt, hanem a termelési érték kiesése miatt, mivel az oktatás csaknem minden esetben munkaidőben, tehát termelőmunka helyett folyik, amiért a résztvevők még munkabért - átlagbért - is kapnak. A népgazdaság és a vállalat jövedelmi szinvonala azonban lehetővé teszi az oktatást, ilyen körülmények között is. Természetesen a helyes arányok betartásával. A magyar ipar jelenlegi fejlődési üteme, az ismeretek elavulásának sebessége, valamint a felejtés intenzitásának figyelembevétele egyaránt 3-5 évben jelöli meg mind a technológiai, mind a humánus viszonylatok ismeretanyagának elavulását.

Az oktatásban résztvevő foglalkozásvezetők kiválasztását, valamint megfelelő didaktikai, pszichológiai és metodikai előkészitését biztositottuk. Párhuzamos folyamatnak nevezhetők a brigádvezető tanfolyamokkal egyidőben tartott középvezetői tanfolyamok, ahol ugyanaz az értékorientálás folyt, másrészt ugyanazok a foglalkozásvezetők vettek részt az oktatásban, mint a brigádvezetők oktatásában. Ezzel az értékszemlélet egyöntetüségét, illetőleg a vezetői magatartás konkrét

pozitiv-negativ minősitését, szemléltetésként is, értékminősitésként is, itt is, ott is biztositották. Valamint ez a módszer nagymértékben javitotta a vezetői önképet is.

Ez az oktatási szituáció az értékorientáció folyamatán tul - a vállalattal, mint szervezettel való azonosulás folyamatát is nagy mértékben erősitette, a termelőszervezetben való demokratikus kapcsolatoknak példáját és lehetőségét nyujtva az oktatás során.

Az oktatás következményeként azonban megkezdődött a viszonylatok és vezetési módok átértékelése, az uj, tanult értékkategóriák kipróbálása, már alkalmazott pozitiv vezetési módok tudatosult használata és bizonyos magatartásmódok változtatása. Az uj értékmagatartás birtokában rájöttek, hogy a pszichológiai módszerek, gyakran egészen jelentéktelennek tünő mozzanatok, változatok alkalmazásában rejlenek, és igen jelentős magatartási, majd termelési eredményt hoznak. A tanfolyamon résztvevő brigádvezetők rájöttek, hogy a vezető néhány értékelő gesztusa, odafordulása és odafigyelése jutalom értékü lehet, mig nemtetszésének egészen árnyalt, nem verbális kifejezése is büntetésként hathat. A vezető kommunikációinak nagyobb a jelentősége és az alárendelt helyzetben lévő azokra jobban figyel. /lo;211/. Semmiféle szociális intézkedések, bérkiegészitések, büfék, tisztaságtól ragyogó mellékhelyiségek nem pótolják az emberek iránt érdeklődő, velük méltányosan és bölcsen bánó főnököt. /Bittel/ A munkásokat a köztük és közvetlen főnökük közötti emberi kapcsolatok boldoggá, vagy boldogtalanná tehetik. /loo;197/.

A tanult módszerek begyakorlása a tanulás, az elméleti elsajátitás közben folyt, valamint az ujranevelés viszonylag rövid, iskolai szakaszának befejezése után folytatódik, és az elméleti ismeretek szilárd bevésése, valamint a kellő attitüd és motiváció kialakitása esetén évekig tart, az ismeretek kipróbálása öngerjesztő hatást kelt, és a folyamat továbbélésében segit.

Az oktatás-tanuláshoz való viszony változata a mintegy 25 tanfolyamon részt vevő 45o hallgató magatartásában a hathat tanitási napon jól megfigyelhető és követhető volt.

Minden tanfolyam első napjára a jellemző beállitódás és várakozás, bizonyos mértékü fenntartás, kétkedés, enyhe érzelmi ellenállás volt. Ez különösen erősödött akkor, mikor a tananyag a tankönyv, a követelmények és a tanulásmódszertan ismertetése során megbizonyosodtak róla, hogy a tanfolyam számukra nem csupán jelenlét, hanem feszitett szellemi tevékenységet is jelent, aminek végső mozzanata, az irásbeli beszámoló eredménye a tanfolyami közösség számára is, de a munkahelyi közösség és a tanfolyamra küldő vállalati szervezet számára is információt nyujt az erőfeszités intenzitásáról, sikeréről vagy sikertelenségéről. Ezt a feszültséget a hallgatók 9o-95 %-ában pozitiv motiváció kialakulása követte. Tanfolyamonként átlag 1-2 hallgató nem felelt meg a támasztott követelményeknek /5-1o %/. Ezeknek - az eredménytelenség fokától függően -, meg kellett ismételniük vagy a beszámolót, vagy a tanfolyamot, de erre a vállalat már időt és bért nem biztositott, a hallgató szabadsága terhére ismételt, vagy megvált a brigádvezetéstől.

A szemléltetési anyag nagy részét - az oktatás jellegéből következően - tényfeltárásként a résztvevők példái alapján ismert vagy ismertetett személyekre konkretizáltuk.

A példák között voltak ismert személyek is, ezek egyénisége a velük kapcsolatos sokrétü tapasztalatok, élmények alapján a /pozitiv vagy negativ/ személyiségvonások kibontakozó gazdagságával vált jó szemléltető példává. Minden tipus minden változatára volt példa, a brigádok a csoportszituáció számtalan változatára produkált már előzőleg felidézhető és fel is idézett magatartás - és cselekvés - példát. A vezetési stilusok szituációkként módosuló változásaira, a mindenki által ismert vállalati keret, a különböző stilusu és eredményességü irányitó személyek az oktatás életszerüségét, a magatartásban megtestesülő érték realizálódását páratlan elevenséggel szemléltették és bizonyitották.

Markáns vonalakkal rajzolódott fel a vezetők személyiség-konturja, és mellé - a sok éves tapasztalatok alapján -, az ebből következő, irányitása alatt végezhető munka menynyisége, minősége és az ebből származó bérmennyiség; a hatalom és tekintély ezekből kialakuló aránya. A példák jól differenciálták a példákban szereplő vezetők hatalmát és tekintélyét.

Ugyanigy a csoportszituációk konfliktusainak megoldása, és az ebből származó előnyök, hátrányok bizonyitó példái mind a szemléltetésben, mind a meggyőzésben, értékorientálásban hatékonyak voltak.

Az értékorientációs oktatási folyamat ilyen vezetésének természetesen az is feltétele, hogy a foglalkozásvezetők

a vállalati mindennapok eseményeit, termelési, irányitási- és konfliktusgyakorlatát, a funkcionáló vezetők stilusát, erényeit, hibáit, a résztvevő hallgatókkal megközelitően azonos alapossággal ismerjék.

Az alapos ismeret tette lehetővé a szemléltetett magatartás- vagy cselekvés-példa biztos minősitését, az érték elválasztását ellentététől, a pozitiv cselekvés- és magatartás-változatok megerősitését ellentéteikkel szemben. A szemléltetett példák megvilágitásában maga a mindennapi élet mutatta meg a vezetési tipusok és következményeik közötti szembetünő különbségeket.

III. AZ ÉRTÉKORIENTÁCIÓ MÉRÉSI EREDMÉNYEI

Az I. felmérést - 1975-76 folyamán -, az oktatás-tanulás értékként való elfogadásának vizsgálatára végeztük. A felmérés kérdései áttételesen közelitik meg a vizsgált témát, de a kapott válaszok tartalmából az oktatás-tanulás értékként való elfogadása következik.

A mért 271 hallgató válaszai az alábbiakban oszlanak meg:

1. kérdés: Az elvégzett tanfolyamot

szükségesnek tartja	263	hallgató	97%
részben szükségesnek	6	"	2%
nem tartja szükségesnek	2	"	1%

A szükségesség indokolását a kérdés nem kéri. Ennek ellenére 149 hallgató - 55 % - indokolja is igenlő válaszát, ahhoz megerősitésül pozitiv érzelmi viszonyt tanusitó indo-

kot ír.

2. kérdés: A tananyagból valamilyen témát fontosnak, lényegesnek, érdekesnek tart 271 hallgató 100%

Akik az első kérdésre bizonytalan vagy nemleges választ adtak, azok is találtak az anyagban a maguk számára fontos, érdekes, lényeges elemet.

4. kérdés: A tanultakból fel tudja használni munkájában

szervezési ismereteket	127	hallgató	46 %
vezetési ismereteket	105	"	39 %
munkajogot	56	"	21 %
munkavédelmet	32	"	12 %
üzemgazdaságtant	18	"	7 %
munkaversenyszervezést	17	"	6 %
mindent	8	"	3 %
nem válaszolt	9	"	3 %

8. kérdés: A vizsga, az értékelés a hallgató szerint

jó, nagyon jó	109	hallgató	40 %
időt kevésnek tartja	73	"	27 %
megfelelő, reális	65	"	24 %
kiváló	29	"	11 %
igazságos	17	"	6 %
részletesen elemez	48	"	18 %

A hallgatói létszám és a százalékok összesítésére azért nincs lehetőség, mert egy hallgató több, számára lényeges változatot jelölt meg, kivéve az 1. és 2. kérdést, ahol az összegzés a teljes létszámot, illetőleg 100 %-ot ad.

A II. felmérésben - 1978 végén - szintén az oktatás-ta-

nulás értékét vizsgáltuk, mintegy megerősitendő, jelző elemként, az 5o KTUK-, és az 5o RVK-kérdőiv un. Első kérdőivén.

Közvetlenül tanfolyam utáni kérdések /KTUK/

1. kérdés:	A tanfolyammal elégedett	5o	hallgató	1oo %
	indokolta	21	"	42 %
2. kérdés:	A tananyaggal elégedett	46	"	92 %
	az oktatással elégedett	19	"	38 %
3. kérdés:	Hasznositja a tanultakat	47	"	97 %
	indokolta a hasznositást	34	"	68 %
	nem válaszolt	3	"	6 %
4. kérdés:	Uj tanfolyamra szivesen jönne	5o	"	1oo %
5. kérdés:	Szivesen tanult			
	szervezési ismeretekről	19	"	38 %
	vezetési ismeretekről	16	"	32 %
	munkajogról	16	"	32 %
	üzemgazdaságtanról	15	"	3o %
	munkavédelemről	1o	"	2o %
	mindenről	6	"	12 %

Régen végzettek kérdései /RVK/

1. kérdés:	Legemlékezetesebb tananyagrész			
	szervezési ismeretek	31	"	62 %
	vezetési ismeretek	3o	"	6o %
	munkavédelem	22	"	44 %
	munkajog	1o	"	2o %
	üzemgazdaságtan	8	"	16 %
	minden	4	"	8 %

	indokolta	33 hallgató	66 %
2. kérdés:	Hasznositja		
	szervezési ismereteket	47 hallgató	94 %
	munkavédelmet	28 "	56 %
	vezetési ismereteket	24 "	48 %
	munkajogot	8 "	16 %
	mindent	5 "	1o %
	üzemgazdaságtant	-	-
3. kérdés:	A tanfolyam megismétlését		
	szükségesnek tartja	43 hallgató	82 %
	nem tartja szükségesnek	4 "	8 %
	nem válaszolt	3 "	6 %
4. kérdés:	Az uj tanfolyamon szivesen hallana		
	szervezési is,eretekről	41 hallgató	82 %
	vezetési ismeretekről	3o "	6o %
	munkajogról	18 "	36 %
	munkavédelemről	11 "	22 %
	üzemgazdaságtanról	8 "	16 %
	szociális kérdésekről	7 "	14 %
	lélektanról	5 "	1o %
	üzemi demokráciáról	4 "	8 %
	emberi kapcsolatokról	3 "	6 %

Bizonyos kérdésekre itt lehetséges volt több válasz adása, ezért a hallgató létszámok és a százalékok összesitésére itt sem volt lehetőség, kivéve a 3. kérdésre adott válaszokat, ahol az összegezés a vizsgálatban részt vett teljes hallgató létszámot, illetőleg 1oo %-ot eredményez.

A Szemelvényekben bemutatott mérőlapok kiválasztása a

legjellemzőbb válaszok közül a Véletlen számok táblázatának alapján történt. /24;XVIII.tábl.44./

IV. AZ ÉRTÉKORIENTÁCIÓS VIZSGÁLAT KÖVETKEZTETÉSE

1. A vizsgálat, amit az épitőipar 45o "alsószintü vezetője" a termelő brigádok vezetői között végeztünk, egy folyamat mesterséges, külső tényezők által meginditott és azóta is mobil állapotáról, sok vonatkozásban igazolta a vizsgálat hipotéziseit, bizonyos vonatkozásban viszont a vizsgáló számára is uj, a hipotézisekben nem feltételezett eredményeket hozott. A folyamat az értékorientáció folyamata - valamilyen vonatkozásban állandó az emberi élet végéig, hiszen ha más nem, az emberi életkor és vele az ember változó lehetőségei uj magatartás-értékek feltünését, azok felé való haladást, azok elfogadását teszik az ember kötelességévé. Ez a folyamat, még bizonyos emberi értékekről való lemondás korában, az öregkor időszakában is müködik, az addig ismeretlen élmények, kötelezettségek, viszonylatok elfogadásában, pozitiv és negativ értékekre egyaránt vonatkozóan.

A vizsgálat azonban nem ilyen spontán, személyes, vagy társadalmi körülmények következtében automatikusan beinduló értékmódosulást követett nyomon, hanem az uj szituáció, az uj körülmények létrehozásában is közremüködött, az értékorientációs folyamatot beinditotta, bizonyos magatartásformák értékpreferálását segitette, majd később e folyamat eredményeit mérte. Természetesen nem elszigetelt kisérletként, egyedi kezdeményezésként zajlott ez le, hiszen a vizsgált fo-

lyamat is, s a vele párhuzamos folyamatok, a létrejövő uj körülmények, tényezők részei egy nagyszabásu, országos, sőt nemzetközi programnak, amely eszmei és gyakorlati célokat követve széles embertömegek, egyének, csoportok, rétegek, sőt osztályok uj szerephez való juttatását tüzte ki célul, és az uj tartalmak elsajátitásáért, uj értékek, modellek, szemléleti- és magatartásminták elfogadtatásáért nagy apparátusokat és nagy anyagi erőket mozgósitottak. A vizsgálat e nagy sodrásu folyamatnak volt része, de abban a szituá - cióban ahol a vizsgálat lefolyt, "ott és akkor" a folyamat elinditásának és nyomonkövetésének gyakorlati, tevékeny részese volt. Az a feltevés, hogy közreműködése következtében a folyamat és eredményei "ott és akkor" némileg eltérő minőségi tényezőkkel gazdagitották a folyamat tartalmát.

2. E gazdagitás feltételezése arra, a vizsgálat leirásában érintett mozzanatra támaszkodik, hogy a folyamat az értékorientáció leirt változatának megkezdése előtt, sőt a nem befolyásolt a folyamatba be nem vont tényezők számára az itt értékként preferált célok, eszmények, folyamatok és magatartási formák jórészt még ma is idegenek, távoliak, gyakran éppen negativ, elutasitott értékek maradtak.

Tehát a nagy társdalmi folyamat ellenére sem indult meg automatikusan minden területen az értékek átrendeződése, hanem csak akkor, ha valaki, valakik "ott és akkor" elősegitik a nagy sodrásu áramlásba való bekerülésüket. A vizsgálatnak, illetőleg a vizsgált tevékenységnek az elinditásával, a folyamatban értéknek minősitett szemlélet- és magatartás-változatok értékként való preferálásával más tarta-

lommal folyt, más eredménnyel zárult ez a folyamat, mint más hasonló folyamatok az adott körülmények, tényezők között, ahol ezek a tényezők nem kaptak ilyen hangsulyos értékminősitést.

3. Mivel a kitüzött célok, az értékek uj orientálása egy oktatási folyamat keretében indult meg, elsősorban az oktatás mozzanata alakitotta ki, módositotta az uj értékkategóriákat, amelyek ezután már, az inditó energia megszüné-se után is, a maguk által termelt energiával haladnak tovább a maguk utján. A vizsgálatnak, és főképpen a vizsgálat részeként folyó méréseknek azonban a továbbhaladásban jelentős szerepük van. Ha ugyanis mélyebbre akarunk hatolni az uj értékképző folyamat inditó erői között, eljutunk egy - a lélektan, elsősorban a gyermeklélektanból jól ismert okhoz, erőhöz: a figyelemhez és a törődéshez. Ahogy a folyamat meginditásában, ugy a folyamat további áramlásában, irányában ez - a termelés körülményei között és különösen a termelés alsó tényezői között annyira elhanyagolt, annyira ritka elem, az "élőmunka", a tulajdonképpen élő ember iránti figyelem és törődés fokozta föl a folyamatok sodrását. Láttuk, hogy a mért - mintegy 47o - brigádvezető között, bár szép számmal vannak fiatalok is jelentős hányadot képvisel az igazán érett koruak 35-4o-5o évesek száma, s még az átlag életkor is jóval felül van a harmincon. Messze van tehát ez a korosztály attól, hogy ifjui érdeklődéssel, mozgékonysággal, intenzitással forduljon az uj hatások, uj elvárások felé. Mégis a vizsgált folyamat során - mint a mérés számszerü és megfogalmazott eredményei bizonyitják -, éveket átivelő tartalommal

tapasztaltuk azt, hogy a figyelem, a törődés, a vélemény, az álláspont iránti őszinte érdeklődés, az együttmüködésre, az elfogadott célok követésére ösztönző energiák nagy tömegét szabditotta fel és állitotta az uj értékek elfogadásának, interiorizálódásának szolgálatába.

4. A vizsgált réteg, a brigádvezetők intellektuális adottságait iskolai végzettségük is jellemzi. Látjuk, hogy még 4, 6, 7 elemi osztályt végzettek is találhatók közöttük. A létszám zöme az általános iskolát végezte el, a szakmunkások között ehhez automatikusan hozzászámitandó a 2-3 év ipari szakképzés iskolai tanulmánya is. Az érettségizettek lo %-os jelenléte némileg más szerepü e rétegen belül. Azért ugyanis, mert ez a brigádvezetői réteg az épitőipari munkásságnak mintegy lo %-a, természetesen e munkásréteg szellemi elitjét testesiti meg. A teljes fizikai állománycsoport intellektuális adottságai már nem ugyanezen a szinten állnak, hanem ez alatt. Az érettségizettek számaránya - ha van -, már mélyen ez alatt az arány alatt áll, mig a 4, 5, 6, 7 elemi, vagy általános osztályt végzettek aránya, sőt a 2, 3 elemi vagy általános osztályt végzettek aránya magasan a brigádvezetők közötti arány fölött van.

Ez a tény egy nagyon lényeges jelenségre figyelmeztet. Ezek a vezetők egy, a magukénál alacsonyabb intellektuális közegben élnek, tevékenykednek, végzik termelő és irányitó munkájukat. Az az intellektuális közeg még az ipar jellegzetes, mostoha, nehezen elviselhető környezeti viszonyaival, durvaságaival, technológiai nehézségeivel és kezdetlegességeivel, és egy hagyományos vezetői, elbánási stilussal su-

lyosbitott. Szociális szempontból ez a réteg már nem alacsonyan, hanem az ipari munkásság között tekintélyes helyen áll, ami a fizetéseket illeti. De ami a zárt üzemek munkakörülményeinek szocializáltságát illeti ahhoz viszonyitva jelentős elmaradásban élnek, és e hátrány behozása - az ipar kétségtelen törekvései ellenére is - igen lassan halad.

Ezért különösen jelentős, hogy az az intellektuális fogékonyság, érdeklődés, ami a résztvevőket - a felmérésben érintett és nem érintetteket egyaránt - jellemezte, ebben a közegben került felszinre, és ebben az intellektuális és szociális közegben fordult oly intenziv érdeklődéssel az értékorientáló folyamat és a folyamat mérése felé, bizonyitva ezzel, hogy az intellektuális érdeklődés - különösen ha az az ember bensője, pszichés strukturája, gondolatai, véleménye felé fordul, feltétlenül visszhangra talál, önálló tevékenységet, aktiv közreműködést indukál.

5. E jelenséggel párhuzamos az a másik, hatásában és jelentőségében egyáltalán nem másodlagos tényező, ami az értékorientációs folyamatban részt vett brigádvezetői réteg érzelmi potenciáját és kapacitását mutatja. Az értékorientáció folyamatából és tartalmából ugyan nem iktatható ki az érzelmi faktor, hiszen az érték-fogalomnak és a érték-szemléletnek tulajdonképeni maghatározója, a preferált magatartáshoz való viszony alapvetően érzelmi szinezetü, mint minden fontossági minősités az ember viszonyulásaiban, de ez az érzelmi töltet a vizsgálatban csak közvetve, áttételesen mutatkozott meg, az intellektuális reakciók, az adott válaszok mezében. És az érzelmi faktort külön a felmérés nem is vizsgálta. Az

un. Első felmérés, kissé még kevésbé célratörő kérdéseire adott válaszokban ugyan nyilvánosságra jutott ez a faktor is, de az eredmények interpretációjában szándékosan nem kapott hangsulyt, éppen a vizsgálat intellektuális egyensulyának megőrzése végett.

Mint jelenség azonban feltétlenül figyelmet és hangsulyt érdemel. Mind az oktatás folyamán, mind a termelő tevékenység azóta létrejött számos véletlen alkalmában, mind a mérési folyamat véletlen kontaktusai során olyan egyértelmüen, olyan féreismerhetetlenül és olyan erővel jutott érvényre ez az érzelmi telitettség, hogy a jelenséget és jelentőségét nem lehet figyelmen kivül hagyni.

Az érzelmi szituációkban meglehetősen szegényes épitőipari emberi környezet, sőt az érzelmi érzékenységet a nyerseséggel, durvasággal gyorsan lecsiszoló hatások ellenére olyan gazdag érzelmi potenciál és kapacitás került felszinre, hogy az még az elvárónak is okkal jelentett meglepetést.

Ezt az érzelmi potenciált ugyanaz az egyszerü hatámechanizmus váltotta ki, ami az oktatás-tanulási feladatokban, illetőleg a mérés során az aktivitást: az őszinte figyelem és törődés, az értékként preferált magatartás- és szemléletváltozatok modellkénti gyakorlása, érvényesitése. Ennek a potenciának további felszinen tartása, közösségi - vállalati, ipari - célok érdekében való felhasználása, a megfelelő áttételeken keresztül, olyan erőt jelent, illetőleg jelentene, ami hatékonyságában és visszahatásában felül mulja a legmodernebb ipari technológia, a legkiemelkedőbb vállalati szervezés eredményeit is. Sőt azt a feltevést is igazolni látszik, hogy

a modern ipari technológia és a legkorszerübb termelésirányitás is csak alacsony hatásfokon müködik, ha azt az elemet - aminek egy részvizsgálatával e dolgozat foglalkozik - az embert a maga intellektuális és emócionális igényeivel és gazdagságával együtt nem vonják bele a termelési rendszerbe.

6. Kivánatos lenne a felsőbb vezetési szinteken érvényesülő uj értékorientációk hasonló vizsgálata az itt vizsgált közeg viszonyrendszerében. De különösen izgalmas kutatói feladat lenne a vizsgált értékek továbbgyürüzésének vizsgálata, a még mélyebb, immár nem vezetői szférákban, hanem a széles termelőréteg körében. Az értékként preferált magatartások tényleges hatását és hatásfokát, valamint az ellentétes magatartás-változatok eredményrontó hatását egy ilyen vizsgálat mélyebben és részletesebben mutatná meg.

M Á S O D I K F E J E Z E T

V. A SZOCIÁLPSZICHOLÓGIA FUNKCIÓJA

"A szociálpszichológia a személyes /interperszonális/ kapcsolatok pszichikus szerkezetének és dinamikájának törvényszerüségeit, valamint e kapcsolatokat közvetitő és realizáló pszichikus képződmények, mechanizmusok természetét vizsgálja meghatározott, konkrét történelmi és társadalmi feltételek között. A vizsgálat remészetesen kiterjed e kapcsolatok keletkezésére is." /75;93/ Vizsgálatunk esetében a konkrét történelmi körülményeket a mai kor adja, a társadalmi feltételeket pedig a vizsgált 12 csoport, épitőipari munkabrigád, adott

bérszinvonallal, egy 6500 fős épitővállalat szervezeti strukturájába illeszkedve. A brigádok konkrét társadalmi feltételeit még az is biztositja, hogy a vizsgálat a technológiai folyamatban, a munka helyszinén, a város körül épülő lakóépületek és más kommunális vagy ipari épitmények létrehozásának mobilis szakaszában, az ott ható valamennyi szociális, technikai, időjárási és irányitási tényező hatásának gyujtópontjában tanulmányozta. "A szociológia az anyagi-gazdasági és tudati-ideológiai viszonyok kölcsönhatását vizsgálta, a szociálpszichológia pedig azokat a sajátos pszichikus mechanizmusokat igyekszik feltárni, amelyek ezt a kölcsönhatást közvetitik. Egyebek között ezért sem lehetnek meg a legszorosabb és legmeghittebb kapcsolatok nélkül. /75;95/ Ennélfogva a szociálpszichológiai tény ott és akkor jön létre, ahol és amikor az egyéni viselkedés, az egyéni pszichikus történés valamely másik ember, meghatározott emberi társulások vagy a társadalom kidolgozta és mindenkor a személyes környezet ilyen vagy olyan értékelő reakciójával kisért objektivációk hatása és befolyása alatt megy végbe, illetve olyan szerkezetekbe /társas strukturákba/ illeszkedik, amelyeknek sui generis sajátosságaik vannak." /80;107/

Látjuk, hogy a munkabrigádok szociális és technológiai működési mechanizmusának tanulmányozásához a szociálpszichológia igen sokrétü és alapos segitséget, pszichológiai fogódzókat nyujt. Az épitőipari technológiából és termelésszervezésből következően a szociális interakciók az épitőmunka folyamán kikerülhetetlenek, annak valamennyi faktora érvényesül e munkában, a tárgyi tevékenység során. "Az emberi tevékenység

eszközös, eszközhasználó /instrumentális/ strukturáju, illetőleg e tevékenység sajátossága, hogy szociális-interperszonális viszonyrendszerbe ágyazódik. Ezek a mozzanatok határozzák meg az ember pszichikus folyamatainak sajátosságait. Az eszköz közvetiti a tevékenységet, amely az embert nem csupán a tárgyak világával, hanem a többi emberrel is összekapcsolja. Ennek köszönhető, hogy a szubjektum tevékenysége mintegy felszivja az emberiség tapasztalatát. Ebből következik az is, hogy az ember pszichikus folyamatai /magasabb pszichikus funkciói/ olyan strukturákba szerveződnek, amelyeknek egyik kötelező láncszemét feltétlenül azok a társadalmilag, történelmileg kialakult eszközök és módszerek képezik, amelyeket mindannyiunknak a környezetünkhöz tartozó emberek adnak át a társadalmi együttmüködés, érintkezés folyamatában. Valamely tevékenység kivitelezésének az eszközét, módját azonban nem lehet másképp átadni, csak nyilt külső cselekvés formájában és a beszéd segitségével. Más szóval: a magasabb rendü specifikusan emberi pszichikus folyamatok csakis a másik emberrel való kölcsönhatásban, vagyis mint interpszichikus folyamatok születhetnek meg; az egyén csakis ezután válik képessé e pszichikus funkciók önálló teljesitésére. A további fejlődés folyamán a magasabb rendü pszichikus funkciók jelentős része elvesziti eredeti külső formáját, és interpszichikus folyamattá alakul át. A magasabb rendü belső pszichikus tevékenységek a munkán alapuló emberi társadalom formálódásának eredményeként, annak történelmileg kialakuló gyakorlati tevékenységéből származnak, és minden uj nemzedék minden egyedénél az ontogenetikus fejlődés során alakulnak ki. Ezzel egyidejüleg megváltozik maga a

valóság pszichikus visszatükrözésének a formája: létrejön a tudat - a szubjektus reflexiója a valóságra, saját tevékenységére, önmagára. De mi a tudat? A tudat együttes tudás, közös tudat, de csak abban az értelemben, hogy az egyéni tudat kizárólag ugy létezhet, ha létezik a társadalmi tudat és annak reális szubsztrátuma, a nyelv. Az anyagi termelés folyamatában az emberek a nyelvet is termelik, amely nemcsak az érintkezés eszköze, hanem a benne rögzitett, társadalmilag kidolgozott jelentések hordozója is. /54;115-116/ A tevékenység tehát valóban tárgya a pszichológiának, de nem valami sajátos "része" vagy "eleme", hanem sajátos funkciója révén; azzal, hogy mintegy belehelyezi a szubjektumot a tárgyi valóságba, azt pedig átalakitja az egyén pszichikumában." /54;llo/ "A szociálpszichológia elemi jelenségének kétségtelenül a társas kölcsönhatást /szociális interakciót/ kell tekintenünk. Az interakció nem egyéb, mint két személy kölcsönösen egymás felé irányuló s egymás viselkedése által vezérelt aktivitása, amelyet rendszerint - bár korántsem mindig - a résztvevők tárgyi tevékenysége közvetit. Az interakció olyan általános fogalom, amely számos konkrét jelenséget ölel föl: kooperációt, versengést, kommunikációt, és az emberi együttmüködés minden lehetséges változatát. A társas kölcsönhatás résztvevőit meghatározott inditékok /szociális motivumok/ késztetik kapcsolatfelvételre, kapcsolatba lépve kölcsönösen észlelik egymást /szociális észlelés/, s képet, értékelő véleményt alkotnak egymásról; egymás számára értékelő beállitódások /attitüdök/ tárgyai; e képeket s értékeléseket sajátosan átszinezik és szervezik a társak önmagukról alkotott képzetei /Én-kép, önértékelés/,

valamint az értékelő minták /sztereotipiák/, előítéletek és azok a szociális kategóriák, amelyek alá kölcsönösen besorolják egymást. Érintkezésüket a kommunikáció folyamatai /verbális és metakommunikáció/ közvetitik, érdekeiknek megfelelően rendszerint meghatározott szándékokkal /interakciók/ lépnek kapcsolatba, hogy bizonyos szükségleteiket közvetve vagy közvetlenül kielégitsék. Kölcsönhatásuk lehet együttműködő /kooperativ/ vagy versengő; együttműködésüket tárgyi tevékenység közvetiti /pl. a munkamegosztás szükségletei/. A kölcsönhatásban álló társak között sajátos kölcsönös függőségi-hatalmi és befolyási viszonyok jöhetnek létre: egyikük befolyása a társra erőteljesebb lehet, pszichológiai hatalmat gyakorolhat fölötte, s ennek révén alkalmazkodásra /konformizmus/ késztetheti. A társas kölcsönhatásban álló egyének viszonyát ugyanezek a pszichikus mechanizmusok valósitják meg, de egyuttal objektiv szociológiai tényezők közvetitik, amelyek éppen az előbbiekben nyernek pszichikus reprezentációt /leképezést/. A társas kölcsönhatás részesei meghatározott társadalmi csoportok, rétegek, osztályok tagjai; világosan körvonalazható helyet foglalnak el a társadalmi strukturában, s ennek megfelelően társadalmi szerepek hordozói. Kapcsolataikat a szociális szimbolizáció /viselkedési szabályok, normák, életmódminták, kulturális szabályok stb./ képződményei is szabályozzák. Mindezeken felül az interakció mindig konkrét szituációban zajlik le, s e szituáció dinamikus sajátosságai ugyancsak erőteljesen befolyásolják a kölcsönhatás lefolyását. Igy pl. attól függően, hogy az éppen adott szituáció milyen érdekcsoportokat érint, folyamodhatnak a társak az együttmü-

ködő vagy versengő viselkedéséhez." /79;307-308/

A munkabrigád termelési szituációjában mind a kooperálásnak, mind a versengésnek jelentős szerep jut. Az építőmunka szükségképpen brigádmunka, a termelési feladatok megoldása csak több résztvevő együttes tevékenységével oldható meg. Ez tehát feltételezi a kooperációt. De ugyanakkor több egyén vagy kettős, hármas csoport azonos munkát végez. Esetenként egy-egy egyén is. Ilyenkor a törekvés a brigádtárs vagy brigádtársak megoldási mozzanatainál gyorsabb, sikeresebb, egyszerűbb, könnyebb, ötletesebb megoldásra való törekvés az egyik legjellemzőbb emberi magatartás. Ez viszont feltételezi a versengést. Ez a magatartás mind a brigádon belül, mind kívül alapja az elismerésnek, sikernek; igen jelentős motivációs erő érvényesül tehát benne. "Ilyenformán a tevékenység fogalma szükségszerűen összekapcsolódik a motívum fogalmával. Tevékenysége nem létezik motívum nélkül; a "motiválatlan" tevékenység sem motívum nélküli, hanem olyan, amelynek motívuma szubjektive és objektive rejtett. Az egyes emberi tevékenységek fő "összetevői" az őket megvalósító cselekvések. Cselekvésnek azt a folyamatot nevezzük, amely az anticipiált eredményre vonatkozó képzetnek, vagyis egy tudatos célnak van alárendelve. Ahogyan a motívum fogalma a tevékenység fogalmával, ugyanígy a cél fogalma a cselekvés fogalmával áll szoros kölcsönhatásba." /54;122/ "A szociális jelző kelthette tévképzetek leggyakoribb és történetileg is a legmesszebbre visszanyuló változata a hiedelem, hogy a szociálpszichológia valamiképpen a társadalom pszichológiája, nem pedig a társadalomban - s ennek következtében különböző csoportokban, kö-

zösségekben - élő és tevékenykedő egyéné. A szociális jelző itt a társadalomnak mint szubjektumnak a szinonimája lesz. Ennélfogva a szociálpszichológia abban látszik különbözni a pszichológiai kutatás más ágaitól, hogy szubjektuma valaminő kollektiv szubjektum /tömeg, csoport, nép, réteg, osztály, társadalom/." /8o;98/ Ebben az esetben szubjektuma a munkabrigád. "A mai szociálpszichológia az emlitett társadalmi képződményeket, illetve folyamatokat bizonyos esetben az egyéni viselkedés sajátos, dinamikus helyzeti feltételeiként szemléli. Máskor pedig ugy tekinti őket, mint a szociális kategorizáció és önkategorizáció támpontjait és vonatkozási kereteit, amelyek ezáltal az éntudat és az azonosságtudat /identitás/ felépitéséhez is alapul és anyagul szolgálnak. /8o;99/ E tudomány központi problémája az ember mint társas lény, illetve e tény genetikus és aktuális viselkedésszabályozó hatásai. Ilyenformán első sorban a közvetlen és/vagy a társadalmi objektivációk és szimbolizárció révén közvetietett személyes kapcsolatok és kölcsönhatások pszichilus előfeltételeit, mechanizmusait és következményeit, valamint az emberi társulások /és a bennük részt vevő egyének/ pszichikus jelenségeit vizsgálja, éspedig mindig meghatározott, konkrét társadalmi és történeti feltételek között." /8o;1o5/

A munkabrigád a szociálpszichológiai vizsgálódásra a dinamizmus, a vonatkoztatások, a pszichikus jelenségek szintere, a szociális kategorizáció és önkategorizáció, és számos más faktor benne realizálódó léte miatt különösen alkalmas. Ehhez járul még, hogy ezek a brigádtársulások, tudatosságuk mellett önkéntesek, bármikor elhagyhatók, tehát a társulásban

megnyilvánuló pszichikus mechanizmusok szabadok, jól áttekinthetők, s a helyzeti nehézségeken és akadályokon tul könnyen vizsgálhatók. "Az ember társadalmi létezésének nem kevésbé alapvető ténye, hogy tudatosan és szabadon társuló, társulásait az élmény szintjén leképező és tudatosan együttműködő /kooperáló/ lény; az arisztotelészi zoon politikon. Az ember egyedülálló sajátossága, hogy társulásait és együttműködését szimbolikus formák és objektivációk /a jelen nem lévő másikat, a csoportot, a társadalmat képviselő értékek, normák, szabályok stb./ által szabályozza, s céljait ezek révén sokszorosan és bonyolultan közvetitettekké, időben többé vagy kevésbé messze elhalasztottakká tudja tenni. Ebből a kitüntetett tényből ered a szociálpszichológia jelentéstana, ebből vezethető le tudományos rendeltetése. A szociálpszichológiai tények paradoxona ugyanis éppen az, hogy sehol máshol nem találhatók, sehol máshol nem vizsgálhatók, mint az egyéni pszichikumban, az egyéni viselkedésben, de közvetlenül mégsem vezethetők le belőlük." /Bo;lo6/

E vizsgálat is,mint a termelés egy igen érzékeny faktorát szemléló és elemző tevékenység, türekszik arra egyrészt, hogy a vizsgálat során szerzett ismeretei, megállapitásai, következtetései, a vizsgált szervezet javára szolgáljanak, eredményeit ne hagyják figyelmen kivül. Ennek oka az a meggyőződés, hogy a vizsgálat megállapitásainak figyelembevételével nemcsak a termelő tevékenység fokozódását segiti elő, hanem igen jelentős hatása van a munkát végző ember személyiségfejlődésére is. "A specifikusan emberi pszichikus tükrüzési forma, a tudat a munkafolyamatban, a közvetlen termelőtevékony-

ségben alakul ki. Ilyenformán a munka már a kezdet kezdetén döntő tényezőként lép fel és ezzel együtt az emberek lelki, pszichikus fejlődésének megtestesitőjeként is ... A szellemi és fizikai munka kettészakitása pszichikai értelemben üressé tette a fizikai munkát, és ez ugy tükröződött a lélektanban, hogy ez figyelmen kivül hagyta a szellemi munka és a társadalmi termelés közötti belső kapcsolatot. A munka alapvető formáját, az anyagi értékek termelését kizárólag az emberrel meglevő külsődleges kapcsolatainak nézőpontjából vették szemügyre. Az anyagi, mechanikai törvények által szabályozott termelési folyamatokban részt vevő embert csupán arról az egyetlen oldaláról szemlélték, amennyiben munkatevékenységében alárendelte magát ezeknek a törvényeknek. Ezért a mult század végéig a pszichológia egyáltalán nem tanulmányozta az embert, mint az anyagi termelés szubjektumát. /53;35/ Bár a ma még jelentős számu nehéz fizikai munkák köre valóban csökkenő tendenciát mutat, a folyamat azonban objektiv okok miatt nem tulzottan gyors. Ezzel a munkatipussal tehát a jövőben is feltétlenül foglalkozni kell. Még szinte e teljes gépesités után is adódhatnak nehéz fizikai munka jellegü tevékenységek. Sajátos problémát jelent itt, hogy az ilyen feladatokat a nehéz fizikai munkához nem szokott munkásoknak kell majd megoldaniok. Még rosszabb a helyzet a statikus igénybevétellel kapcsolatban. A statikus megterhelést okozó munkakörök száma napjainkban nemhogy csökkenne, ellenkezőleg növekszik. A növekedés részben az ipari fejlődés következménye... Bár a fizikai munkán belül várhatóan eltolódnak az arányok /a nehéz fizikai munka arányának lassu csökkenésével/, a fizikai munka egészé-

nek jelentősége még hosszu ideig megmarad." /46;717/ Ez az épitőiparban különösen érvényes, mert a nagyfoku gépesités ugyan megszsbaditotta az embert sokféle nehéz fizikai munkától, de a megmaradt munkák szintén igen nehezek.

Elvileg igaz az a megállapitás, hogy "a szocializmus épitése igényli a "termelés humanizálása" elvének egyre erőteljesebb érvényesitését. A munkapszichológia két irányban - az optimalizálás és humanizálás - tudja segiteni a termelés szinvonalásnak, a munka hatékonyságának növelését. /7;675/ A jelenlegi technika és technológia feltételei között a termelés hatékonyságát már nem müszaki megoldásokkal, hanem a dolgozó ember aktivitásának fejlesztésével lehet növelni. /7;677/ A munkalélektan hozzájárulhat a termelés szervezésének és irányitásának fejlesztéséhez is," /7;678/ a mindennapok gyakorlata azonban ettől eltér. "Nincs tisztázva a munkapszichológiai tevékenység és a munkalélektani laboratórium helye és szerepe a vállalati hierarchiában. /7;675/ A termelés irányitói közül még kevesen igénylik a pszichológia ismereteinek felhasználását. /7;672/ A munkalélektani kutatás és gyakorlat egész eddigi fejlődése sokkal erősebben szubjektiv szándékok eredménye, semmint a gazdasági életben történő szükségszerü alkalmazás és érvényesülés következménye." /33;681/

E vizsgálat törekszik arra másrészt, hogy hangsulyt adjon a munkatevékenység erőteljes személyiségfejlesztő hatásának. "Az emberi személyiség reális alapjai nem a genetikai programban, nem természeti adottságaiban és hajlamaiban, s még csak nem is az általa megszerzett, többek között szakmai jártasságokban, ismeretekben és készségekben rejlik, hanem

azon tevékenységek rendszerében, amelyeket ezek az ismeretek és készségek realizálnak. /54;214/ A személyiség, röviden szólva, halmazat /aggregátum/ egy másik halmazaton belül; olyan struktura, amely egy másik terjedelmesebb strukturán belül foglal helyet, és annak részét képezi ... Mindannyiunknak szükségünk van azonban arra, hogy figyeljük és felismerjük a kétféle struktura érintkezési pontjait és kölcsönös függőségi viszonyát." /3;212/

A munka során ugyanis a munka eredményességének sikerélménye csak az egyik személyiségépitő hatás. A másik a csoport tagjainak jelenlétében, hatásában, illetőleg a rájuk tett hatásban rejlő siker élménye. "Valójában az történik, hogy a másik személy körül egyfajta kognitiv "örvény" alakul ki. Ki az illető, mit csinál itt, milyen viszonyban áll velem? A környező világ többé már nem az enyém. Nem folytathatom a magam dolgát addig, amig nem jelöltem ki környezetemben a másik személy helyét ... A környezetünkben lévő dolgok között általában a személyeknek van a legerősebb felhivő ereje. /3;554/ Összehasonlitás és elemzés végett minden további nélkül ki lehet dolgozni a személyiség bizonyos "finom" tulajdonságainak relativ kvantitativ meghatározását / tehetség, ismeretek mélysége, érdeklődés iránya és kiterjedése, alkotó fantázia, éles elme, szervezettség, fegyelmezettség stb./. Ennek egyik legegyszerübb módja, ha megállapitjuk, mekkora intenzitással szerepel az illető tulajdonság a pontszámokban. A mennyiségi értékelés módszerét fel lehet használni mind önértékelésre, mind a személyiség kölcsönös viszonos értékelésére. E mérési adatok bizonyos stabilitással rendelkeznek, mozgásuk mögött pedig reális

vélemény- és viszonyváltozások huzódnak meg. Az értékeléseket mind az állapot elemzésére, mind a folyamatok, változások elemzésére felhasználhatjuk. Emellett a kvantitatik átlagos értékitéleteket is felhasználhatjuk mind a tulajdonságoknak csoportokban való egyesitésekor, mind akkor, amikor jellemezni akarjuk valakinél ennek vagy annak a tulajdonságnak az intenzitását. /94;312/ A személyiség másik megközelitése az emberi tárgyi tevékenység belső strukturájának, közvetitéseinek és a pszichikus visszatükrözés által szült formáinak az elemzését tekinti a személyiség-tanulmányozás alapjának. Ez a megközelités lehetővé teszi, hogy feleletet találjunk a személyiség állandóságának miértjére, továbbá arra is fényt derit, hogy mi tartozik bele - és mi nem - az ember mint személyiség jellemzésébe. A megoldás abból indul ki, hogy az emberi személyiség reális alapja azoknak a ténylegesen realizálódó társadalmi viszonyoknak az összessége, amelyek megvalósulásának az ember tevékenysége is része. Pontosabban az ember sokféle tevékenységének összességében megy végbe a személyiség formálódása." /54;211-212/

VI.A BRIGÁD CSOPORT-IDENTITÁSA

A csoport és kiscsoport nagyszámu szociálpszichológiai meghatározásába a termelő munkabrigád sajátos erővel és szinezettel illeszkedik. Létrejöttét kettős erő szüli, és ebből a szociálpszichológia ereje másodlagos. Igaz ugyan, hogy "A szociálpszichológiai kutatásokban különösképpen fontosnak látszik, hogy reális és nagy gyakoriséggal lezajló jelenséének valóságos strukturáját és lefolyását rögzitsük, /77;129/ va-

lamint "A szociálpszichológia kutatás alapvető kiindulópontja az emberi kooperáció tárgya pedig a szociális kölcsönhatás." /3o;21/ Számolni kell azonban azzal a ténnyel, hogy a munkabrigád csoportképző erejévé, az építőipar fejlődésének, nagyságrendi változásának során a technológiai indíték vált. Egy család lakhelyét, egy kunyhót vagy kis családi házat, a feladatok 8o-9o százalékában akár egy ember is felépithette. Ebben a munkában a technológia kényszere még nem érvényesül feltétlenül. De tömegek lakhelyét és egyéb funkcióju épületeit, emeletes épületeket, nagy terjedelmü és sulyu szerkezeti elemekből álló épitményt már csak csoport tud létrehozni. A munkamegosztásból ez következik. " Végső soron nem pszichikus törvényszerüségek szabják meg a társadalmi kapcsolatok szerkezetét és a társadalmi csoportok szisztematikáját. A szocialista társadalom strukturáját ökonómiai törvényszerüségek határozzák meg. A társadalom osztályviszonyai, mobilitása, rétegződése végső soron nem pszichikus törvények hatására alakulnak, s pusztán "pszichológiai megoldásokkal" és módszerekkel nem is formálhatók." /75;95/ A régi épitőmesteri szokásmondások: Egy ács nem ács, két ács fél ács, három ács egy ács"; "A gerendának két vége van, ahhoz legalább két ember szükséges", szintén erre az évezredek óta ható technológiai kényszerre utalnak. A piramisok, öntözőrendszerek, templomok többtizezres rabszolgaseregére utalva, a technológia kényszere szintén nyilvánvaló. A technológia egyben optimalizálta is a csoport létszámát, önmaga lényegéből következően. A magyar épitőipar jelenlegi technikai, technológiai és irányitási szinvonalán ez a létszám 7-1o fő körül rögzült. Ez azonban magában csak egy

formális feltételt jelent a munka elvégzéséhez, a technológia működéséhez. A munka minőségét és tartalmát tekintve a csoportlétszám némileg háttérbe szorul, és a sor elejére azok a tényezők sorakoznak fel, amelyeknek vizsgálatát e dolgozat feladatául választotta. Ezek a szociálpszichológiai inditékok. "A szociálpszichológia az ember társas lény mivoltának konkrét természetét, a személyes kapcsolatok és kölcsönhatások pszichikus előfeltételeit, mechanizmusait és következményeit, valamint az emberi társulások /s benne részt vevő egyének/ pszichikus jelenségeit vizsgálja, meghatározott, konkrét társadalmi és történeti feltételek között." /79;3o4/

E funkciók léte és hatása a munkabrigádokban jól szemlélhető, de e dolgozatban feladataink közé tartozik, hogy a termelőbrigádnak a szociálpszichológiai értelemben vett csoport vagy kiscsoport jellegét sokoldaluan azonositsuk, valamint, hogy a csoportjelleget és csoportminőséget összefüggésbe hozzuk a munkaintenzität lehetséges fokozásával. A csoportkohézió elemi meglétét vagy hiányát is összevetjük a mért minta jellemzőivel. "A kohéziós dimenziók összegzése:

1. Genetikus dimenzió: A csoportalakulás módját és az időtényező szerepét érinti.
2. Müveleti dimenzió: A csoport konkrét, operativ tevékenységével, és a szükséges funkcionális szereposztással foglalkozik. Szerkezeti sajátosságok, vezetési és kommunikációs sajátosságok.
3. Ideológiai -normativ dimenzió: Értékelő, orientáló objektivációk, normák, attitüdök, értékorientációk.
4. Szerkezeti dimenzió: Affektiv /érzelmi/ szerkezet, prefe-

ráltság, kölcsönös értékelés. Nagyobb egységben foglalt hely.

5. Affektiv-adhéziós dimenzió: /azonosulási dim./ Tagok attitüdjei a csoporttal szemben, azonosulás mértéke, szociális klima a csoportban.

6. Konformáló-alakitó dimenzió: Csoport hatása az egyén nézeteire, attitüdjére, szokásaira, arra vonatkozó, azt szankcionáló rendszer.

A társadalmi konstruktivitás és értéktartalom nem meghatározó a kohézióra, de akkor magasfoku az értékelés, ha a kohézió összecseng a társadalom orientációs- és értékrendszerével." /78;63-66/ Ezek közül a termelési folyamat a mindennapi munka során a 2. Müveleti dimenzió, az 5., az Azonosulási dimenzió és a 6., a Konformáló dimenzió érvényesül. A vizsgálat, a mérés során pedig a 3., az Ideológikus-normativ és a 4., az Affektiv szerkezet dimenziója. Az egyes csoportok összehasonlító elemzésénél a különböző kohéziós dimenziók funkciójára még visszatérünk. Bizonyitottnak látszik ugyanis, hogy "A magas foku kohéziót produktivitásbeli egyöntetüség kiséri a csoporton belül, vagyis effektiv csoportnorma a termelésben. Ezt igazolja a magas koherenciáju csoportok közötti eltérés ténye az erősen összetartó csoportok esetében. A magas koherenciáju csoportok egyre inkább eltérnek egymástól, és egyre egyöntetübbek a csoporton belül. /89;95/ A magas kohéziós index összefüggésben van: 1. A csoporttagok személyes vonzalmával és 2. A tagok közötti interakció lehetőségével. Az elsővel kapcsolatban feltételezzük, hogy a tagok hasonlósága egyik alapja lehet a személyes vonzalom kifejlődésének, akár azonosulá-

si folyamat révén, akár azon a tényen keresztül, hogy a nyilvánvaló hasonlóság növelhető a kölcsönös bizalom fokát az interakcióban ... A tagok közötti interakció a csoportlét alapfeltétele, valamint bázisa a csoportfolyamatoknak és a tárgyalt csoportbefolyásnak." /89;97/

A csoport létszám- és technológiai ismertényezői tehát adottak, a technológiai szükség szerint meghatározottak. A munkaintenzitás fokozásának módját más uton kell keresni. A megoldás azért is tünik viszonylag könnyen alkalmazhatónak, mert a módszer a jól müködő munkabrigádok mindennapi gyakorlatában tulajdonképpen már adva van. Ezt az adottságot absztrahálva és általánositva adható segitség maguknak a munkabrigádoknak, illetőleg a munkát szervező termelésirányitóknak, a munkaintenzitás fokozásához.

A feladat természetesen csak látszatra ilyen egyszerü. A felismerés, absztrahálás, általánositás elvégzése, minden brigádra külön-külön alkalmazva e müveleteket, vagy külön apparátust igényelne - amelynek megvan a képessége e müveletek elvégzéséhez vagy a meglévő termelésirányitó apparátus felkészitését igényelné erre a feladatra. "A valódi csoportokkal való kisérletezés esetében azonban a hatalom sul s probléma. Bármilyen szervezetnek, amelyben kisérletünket le akarjuk bonyolitani, meghatározott gyakorlati céljai vannak. A szervezet szempontjaival való szembekerülés megengedhetetlen. Másfelől a kisérletező csak akkor tudja lebonyolitani a kisérletet, ha valamiképpen megvan a kellő hatalma ahhoz, hogy előállitsa a szükséges konstellációkat és változatokat." /57;322/

A járható ut mindenképpen ez, hiszen a brigádok megité-

lésének, minősitésének, értékelésének képességének viszont csak a termelésirányitó apparátus rendelkezik, a brigád megfelelését a termelési feladatok elvégzésére csak ők tudják minősiteni. /Ez a képesség a mért minta minősitésénél jól érvényesült./

A következő lépés a nehezebb, mivel az elemzés és a minősités eredményét a termelőbrigádokkal elfogadtatni, a jelenlegi munkaerő- foglalkoztatási- és bérviszonyok figyelembevételével, negativ eredmény esetén alig remélhető. Az a szabadságfok, amit a termelőbrigádok, a brigád belső ügyeiben élveznek, csak a gazdasági szankcionáló hatalomnak a jelenleginél intenzivebb érvényesitésével nyirbálható meg, s csak ez teszi lehetővé egy esetleges negativ értékelés és az ebből származó következtetések elfogadtatását. A pszichológia eszközeinek ebben igen nagy szerepük lehet, de ezek az eszközök, a csoport érdekével ellentétes hatás elérésére nem elegendők.

Az az elv, hogy a brigád munkatevékenysége a termelési érték, a nyereség, a nemzeti jövedelem, tehát közös gazdasági érdekek megvalósulásának irányába kell hasson, az elmult évtizedekben elhomályosult,A munkatevékenységnek a pénzkereső, tehát egyéni haszon létrejöttének irányába ható jelensége került előtérbe, s ez elhomályositotta a kettő közötti kikerülhetetlen összefüggést. És ez a jelenség annál erőteljesebb, minél erősebbek a brigádok. "A kiscsoportra az a jellemző, hogy általában korlátozott számu tagjai /2-25 fő/ szabad társ- és csoportválasztáson /esetleg annak illuzióján/ vagy a személytelen társadalmi betagolódás gépezetének müködésén nyugvó, tartós, személyes kontaktusban élnek. Tevékenységeik egymásra vonat-

koznak és kölcsönösen függnek egymástól, s e tevékenységek szerveződését és megosztását azonos cél szabja meg. A csoport tagjai között állandó jellegü információcsere és kölcsönös véleménybefolyásolás zajlik. A csoporttagok kapcsolatai meghatározott módon szilárdulnak és strukturálódnak, kölcsönösen egymásra vonatkoztatott szerepek rendszerébe épülnek. E strukturákra és szereprendszerre hagyományok és szokások, tekintélyi, vezetési és befolyási hierarchiák, normák, értékorientációk /vagyis a csoportot alkotó egyénektől függetlenül létező objektivációk/ épülnek, amelyeknek betartása végett a csoport kialakitja a maga ellenőrzési és szankcionálási rendszerét. Mindezek nyomán a csoportban kialakul a tulajdon határainak, elkülönülésének és saját csoportéletének tudata /"mi-tudat"/. A csoport létének objektiv, külső környezeti feltételei és belső - strukturális, ideológikus és pszichikus - viszonyai együttesen alakitják összeforrottságának /kohéziójának/ és a külső hatásokkal szembeni ellenállóképességének mértékét." /76;lo/ Az a társadalmi szinten hangoztatott gazdaságpolitikai érv, hogy csak azt tudjuk szétosztani, amit megtermeltünk - egyre indokoltabb, mert a kényszeritő eszközök hiányában a munkabér lassan a jelenlét ellenértékévé válik, ahelyett, hogy az értékképzés függvénye lenne. Ez természetesen csak a probléma abszurdumig való sarkitása esetén van igy, de az arányok a teljesitmény és a bérek között jelentékenyen eltolódott, a teljesitmény rovására. "Legalább két feltételre van szükség ahhoz, hogy a csoporttagban a csoport sikeres teljesitményére irányuló törekvés megjelenjék:

1. Fel kell ismernie, hogy ő is a csoporthoz tartozik

2. Fel kell ismernie, hogy a csoport valamilyen kihivásnak néz elébe, amelynek során a csoport által elért eredményt valamilyen mércéhez viszonyitják.

A csoportcél megszabása tehát mér egymagában véve is felkeltheti a csoport sikeres teljesitménye iránti igény bizonyos mozzanatát. Más feltételek tovább füthetik ezt a vágyat. A következő feltételeket emlithetjük:

a./ a csoporttag tudja, hogy a többi csoporttagot is foglalkoztatja a csoport sikere,

b./ a csoport gyakran ténykedett már sikeresen

c./ a csoport vonzó tagjai szemében

d./ a csoporttag központi szerepet tölt be

e./ a sikeres teljesitmény a tag személyes szükséglete

f./ külső tényezőktől különböző előnyök várhatók siker esetén.

Tehát minél inkább elkötelezett tagja valaki a csoportnak, vagy minél inkább felel valaki a csoport sorsáért, annál inkább törekszik a csoport sikeres teljesitményére." /1o5;524/

E feladatváltásban a jelenleg is magas teljesitményszinten álló munkabrigádok példáját, modellszerepét kell tudatositani, valamint bér- és egyáb intézkedésekkel ezt érvényesiteni. "A munkahelyi kiscsoportok nélkülözhetetlen szerepet töltenek be a szocialista üzemekben, funkciójukat lényegében 3 feladatra lehet visszavezetni: 1.: A közvetlenül érzékelhető csoportérdek megteremtésére, amelynek a segitségével az egyéni érdek nem individualizáló, hanem ellenkezőleg társadalmasitó hatást vált ki. 2.: Vélemények, normák, magatartások formálására. 3.: Közvetlen társasélmény nyujtására. /26;142/ Minden társas feladatstrukturának megfelel egy olyan feladat-

együttes, amelyet a csoport a lehető legjobb hatékonysággal tud megvalósitani. Más feladatokat a csoport nem tud ilyen hatékonysággal megvalósitani, társas szerkezetének módositása nélkül. És forditva: egy adott feladatban maximális teljesitményt csak azok a csoportok érhetnek el, amelyeknek társas szerkezete izomorf a modell által megkövetelt funkcionális kapcsolatok strukturájával. Ezt az elvet ki kell egésziteni a funkcionális kölcsönhatás elvével. A csoport és feladata közötti megfelelés megerősiti a társas szerkezetet, és a csoportot vonzza az ilyen tipusu feladatokhoz. Ezzel szemben a megfelelés hiánya /inadekváció/ rontja, vagy átalakitja a csoport strukturáját, és eltériti aktuális feladatától." /85;281-282/

A munkásmagatartás ilyen jellegü ellentmondásainak kiküszöbölésével hatékonyabban lehet alkalmazni a szociálpszichológiai módszereket. "Az emberek hosszabbideig maradnak ugyanabban a munkakörben, és kapcsolataik is tartósabbak, ennek megfelelően e viszonylatok természete és gyümölcsözővé tétele fontos lett. Két másik lényeges összefüggés is következik e tartós kapcsolatokból: a vezetőnek sokkal nagyobb mértékben kell arra épiteni, hogy hasznositsa az egyes munkákhoz szükséges képességeket és ügyességeket, amelyek jelenleg rendelkezésére állnak, vagy amelyek kifejleszthetők az adott munkásállományban. Egyre kevésbé lehetséges a munkaerők cseréjére alapozni a munka minőségét. Mindez fokozottan hangsulyozza az irányitás és oktatás jelentőségét, a dolgozók fejlődésének és az emberek közötti kapcsolatos problémájának szem előtt tartását. Az emberek közötti kapcsolatok problémájára tereli az is a figyelmet, hogy amint a munkás biztonságban érzi magát állásá-

ban, a fizetése biztos, vezetőiről, munkatársairól, önmagáról és munkájáról alkotott véleménye - fontosabbak lesznek számára." /64;18/ Egy ilyen helyzetben "... eltekintve az uj, hatványozott erőtől, amely onnan adódik, hogy sok erőt egyetlen közös erővé olvasztottak össze, a legtöbb termelő munkánál már a puszta társadalmi érintkezés versengést és az életerő /animal spirits/ sajátságos fokozódását váltja ki, amely megnöveli az egyén teljesitőképességét, ugyhogy 12 ember együtt a 144 órás munkanap alatt sokkal több terméket állit elő, mint 12 önálló munkás, akik közül mindegyik 12 órát, vagy egyetlen munkás, aki egymás után 12 napot dolgozik. Ennek az az oka, hogy az ember természettől, ha nem is - mint Arisztotelész mondja - politikus, de mindenesetre társas lény. /Marx K.: A Tőke, I.k. 352./ /63;352/ Hogy jön létre ez a termelőerő? Ennek lehetőségei: 1. Az egyes munkás a többiben nézőt lát, s nem akarja kitenni magát birálatuknak. 2. Konkurencia van a munkások között. 3. Hangulati jellegü alkotási impulzus: egységes eseményáramba való bekapcsoltság. /31;148/ A kölcsönhatás azt a funkciót tölti be, hogy tájékoztatja az egyéneket a többiek elvárásának és értékitéleteinek társadalmi realitásáról: erősiti a jóváhagyott viselkedést és kiküszöböli a helytelen viselkedést, ezzel pedig egyben vonzza vagy taszitja az illetőket ... Fenntartja a társadalmi rendszer minőségét, azzal, hogy központi helyzetbe juttatja az elismert személyeket és perifériára szoritja vagy eltaszitja a csoporthoz tartozástól azokat, akik a tagság itélete szerint kevéssé járulnak hozzá a célokhoz ... Ebből következik, hogy a csoporttagok szakadatlan áramlásban

vannak, még ha a megfigyelő első pillantásra stabilitást lát is." /38;176/

VII. CSOPORTNORMÁK ÉS VONATKOZTATÁSOK

A szociális és gazdasági összefüggések megszilárdulása a feltétele annak, hogy a brigádközösségekben teljes intenzitással hassanak azok a csoportnormák, amelyek ezeket a brigádokat valóban közösségekké teszik. Az egyén vonatkoztatása mind a csoporton belül, mind más csoportokhoz elkerülhetetlen. Ez a vonatkoztatás azonban a gyenge kohéziójú vagy gyenge hatékonyságú csoportokon belül is folyik, de eredménye igy nem az egyén munkaerkölcsének erősödése, munkaintenzitásának növekedése, hanem csupán védettségének fokozódása. Ez alkalmasint még negativ erősödést is jelenthet. " Egy személy viselkedését az érkező észlelések teljes áradata, valamint a velük járó haszon és hátrány vezérelheti, tekintet nélkül arra, hogy értelmes egészbe tudja-e szervezni őket. ...egy személy vonzódása közvetlenü függ a vele kölcsönhatásban álló más személyek tényleges értékitéleteitől, de nem mutat összefüggést azzal, hogy ő mit vesz észre ebből az elismerésből./38;173/ Egy személy a másokkal való kapcsolataiban mindig arra törekszik, hogy maximális legyen a személyes kielégülése és minimális a hátránya. Minden csoportban és szervezetben informális - presztizs - rendszer is létrejön a formális státusz- és tekintélyi struktura mellett. Az. hogy egy rendszer tagjai milyen presztizsben részesülnek, jelentékeny mértékben attól függ, hogy mennyire szolgálják a közösen elfogadott cselekvési mintákat, és mennyire járulnak hozzá a rendszer nyiltan

vallott céljaihoz.... A presztizs-szimbolumokban való részesülés, ill. azok továbbitása a csoportokban és szervezetekben többnyire személyes kölcsönhatás utján történik. A rendelkezésre álló közvetlen eszközök néha rendkivül finomak, különösen amikor helytelenitésről van szó, a legtöbb ember hallatlanul érzékeny, és csaknem száz százalékig megbizható antennákat fejleszt ki magában, hogy felfogja mások viselkedésében a neki szóló helyeslés vagy helytelenités legcsekélyebb jeleit is. /38;157/ Én-szükségletei abban a mértékben elégülnek ki vagy szenvednek hiányt, ahogyan a rendszer tagjaként betöltött szerepében mások elismerését vagy megrovását észleli. Minél nagyonn elismerést észlel egy személy csoportjának többi tagja részéről, annál inkább fog vonzódni e csoporthoz. /38;157/ A vonatkozási csoportfolyamatok erősebbek a kis munkacsoportokban, mint a nagy szervezetben. A motiváció és a viselkedés szempontjából a közvetlen érintkezésen alapuló csoport a legfontosabb. Valamely személy kölcsönhatásai a kiscsoportban koncentrálódnak, ott legintenzivebbek. A vele szembeni elvárások világosabbak, viselkedése exponáltabb, a normahüséget és a célokhoz való hozzájárulását hamarabb és közvetlenül értékelik." /38;176/ Az azonban... "hogy az egyén számára melyik csoport válik vonatkozási keretté, hogy tehát melyik szül benne személyes elkötelezettséget, s melyikkel kapcsolatban a legerősebb az odatartozás szubjektiven is átélt racionálisan is mérlegelt élménye, az a személyiség alapvető tendenciáin: érdekviszonyain, beállitódásán, orientációs- és értékrendszerén mulik. /76;11/

Két megfogalmazási elv érvényesül:

1. Az értékviszonyok dominanciája

2. Interperszonális kapcsolatok közvetitettsége.

Azok az emberi csoportok a leghatékonyabbak, amelyek a vezető érdekek megvalósulását szolgáló tevékenységekre épülnek és amelyek multifunkcionálisak, azaz egyszerre többfajta érdeket szolgálnak. ... Minél távolabb esik valamely csoport az alapvető érdekközpontoktól, annál könnyebben föllazul, összetartó ereje annál gyengébb." /76;12/

A József Attila-i megfogalmazás tehát mindenképpen érvényesül: "Hiába fürösztöd önmagadban, Csak másban moshatod meg arcodat." /J.A. Nem én kiáltok/ /42;146/, de a cél az, hogy a csoporthatások pozitiv lehetőségeit eredményezze a csoportképződés technológiai és szociálpszichológiai kényszere egyaránt. "A csoportaktivitás mélyebben fekvő második rétegét a sajátos közösségi jellemzők képezik. A kapcsolatokat és interakciókat ebben a rétegben az együttes tevékenység tartalma, céljai, feladatai, értékei közvetitik, amelyek végső soron a társadalom életében gyökereznek. Mutatói: a közösségi önmeghatározás müveleteinek tulsulya a konformizmussal és a negativisztikus reakciókkal szemben; a közösség értékorientációs egysége, mint a valódi közösségi összetartás mutatója; az adott csoport vonatkoztatási csoportul is szlgál tagjai számára; a közösség mintaadó tagjai számára." /81;247/

Ha a jól dolgozó, eredményes munkabrigádok modellszerepe általánossá válik, akkor már uj helyzet áll elő az összehasonlitásokban is. Ugyanis "azok a csoportok, amelykehez az egyén önmagát hozzáméri, nem mindig azonosak azokkal a csoportokkal, amelyekben aktuálisan cselekszik. Nem feltét-

lenül szükséges, hogy éppen azokkal a csoportokkal azonositsa magát, amelyeknek a nyilvántartásában szerepel, amelyek tagjának látszik, vagy tagjaként van számontartva. /93;188/ A vonatkoztatási csoport fogalmát a személy és a csoport közötti kapcsolat kétféle tipusának jelölésére használják. A fogalom első jelentése arra a csoportra utal, amelyben az egyén el akarja fogadtatni magát, illetve már elfogadták, akkor ennek az állapotnak a fenntartására törekszik. Mivel az egyén el akarja fogadtatni a csoporttal, nem engedhet meg magának, hogy attitüdjei ne igazodjanak a csoport általa közmegegyezésnek vélt véleményéhez. Közvetve itt arról az elgondolásról van szó, hogy a vonatkoztatási csoport tagjai megfigyelik és megitélik az egyént. /44;2o2/ A vonatkoztatási csoportok mércéket állitana a személy elé, és megkövetelik ezeknek a mércéknek a betartását. Ezeket a mércéket gyakran csoportnormáknak nevezik, igy tehát ezt a funkciót a vonatkoztatási csoport normativ funkciójának fogjuk nevezni. A normaszabás és normabetartás funkcióját abban az esetben képes a csoport magára venni, ha jutalmazhatja az engedelmességet /konformitást/ és büntetheti az engedetlenséget /nonkonformitás/. /44;2o5/ A vonatkoztatási csoport arra szolgál, hogy a személy számára rendelkezésre álljon egy viszonyitási pont, melyhez mérve magát és másokat kellőképpen meg tudja itélni. Ez a vonatkoztatási csoportok összehasonlitási funkciója. Egy csoport olyan mértékben funkcionál összehasonlitási vonatkoztatási csoportként, valamely egyén számára, amilyen mértékben az illető csoport tagjainak viselkedése, attitüdjei, körülményei vagy más jellegzetességei mércéket vagy

viszonyitási pontokat képeznek, melyeket itéletei és értékelő megállapitásai kialakitásakor figyelembe vesz. " /44;2o6/

Ez az elvárás nem alaptalan. A teljes foglalkoztatottság egy biztosan strukturált állapotot jelent mindaddig, mig az egyén átélheti a bármilyen teljesitményért biztosan járó, nem kétséges mennyiségü bért. Ha ez a gazdasági állapot megszünik, az eredményesen, hatékonyan dolgozó brigádok helyzeti biztonsága és bérszintje válik viszonyitási ponttá és követési modellé. " Amikor az egyén szembekerül az instabil és önmagában strukturálatlan helyzettel, kialakit egy tartományt, és ezen a tartományon belül egy normát /vonatkozási pontot/. Az egy-egy egyénben kifejlődő tartomány és norma jellemző az egyénre. Ezek a más egyénekben kialakult tartományoktól és normáktól különböző mértékben térhetnek el, és ennek alapján egyértelmü és stabil egyéni különbségek jelentkeznek. Abból, hogy az ily módon kialakult norma sajátosan jellemző a csoportra, arra következtethetünk, hogy a csoporthelyzetben uj és egyén feletti minőségek keletkeznek, ennek tényszerü pszichológiai alapja van. A kialakult társadalmi normáknak az a pszivhológiai alapja, hogy az egyének érintkezésének eredményeként közös vonatkoztatási keretek fejlődnek. Ha egyszer a vonatkoztatási keretek az egyénben kialakultak és megszilárdultak, fontos tényezőivé válnak a későbbi helyzetek által kiváltott reakciónak determinálásában és módositásában. /92;248/ A fő probléma nyilvánvalóan az egyén és a csoport kapcsolata. Az elmult tiz év létfontosságu eseményei az egyén és a csoport kapcsolatát erőteljesen a figyelem középpontjába állitották, és ez a tendencia továbbra is erősödőben van. Ezt az irány-

zatot az egyén szerepének hangsulyozásával szemben az a felismerés jellemzi, hogy a csoporthelyzetekben jelentős következményekkel járó kiegyenlitődési hatások jönnek létre." /93;186/

Ennek a kiegyenlitődési folyamatnak láthattuk néhány példáját az elmult évek során. Bizonyos átáramlás a brigádok személyi állományában mindig tapasztalható. Ez csupán néhány személyt érint -, de a tendenciát ezek az esetek jól mutatják. "Amint az egyén időről-időre egyik csoporthelyzetből a másikba átlép, az uj csoporthelyzet nyomásaira, követelményeire és felszólitásaira annak megfelelően válaszol, hogy önmagát kinek, milyen embernek tartja, illetve ebből a szempontból mire tart igényt. Más szavakkal: eljárása többé-kevésbé összhangban van multbeli és jelenlegi azonosulásaival, és azonosságtudatát biztositó jövőbeli céljaival, valamint státusához és presztizséhez füződő érdekeivel. Röviden szólva: a működésnek ez a fogalmi szintje teszi lehetővé a tapasztalásnak és viselkedésnek időnként messze a közvetlen csoporthelyzet határain kivül elhelyezkedő normákkal és értékekkel összhangban történő szabályozását. /93;187/ A csoportnormáknak az alábbi tipusait szokták megkülönböztetni:

a,/ Teljesitménnyel kapcsolatos csoportnormák. Kifejezik, hogy a csoport mint egész, milyen átlagos és maximális munkateljesitményt vár a csoport tagjaitól.

b,/ A dolgozók munkahelyi magatartásával kapcsolatos csoportnormák

c,/ Az olyan iratlan törvények, amelyek kevésbé kapcsolódnak a közvetlen értelemben vett munkatevékenységhez, s mint-

egy átmenetet képeznek a normák és a szokások között."
/46;513/

Azok az értékorientációs vizsgálatok, amelyeket termelő kollektivában végzett Olsanszkij: Vlagyimir, a munkásból lett sikeres vezető; az anyagiakra törő Katvej; a munkájára büszke Vaszilij; a nyugodt, egyszerű Nyikoláj; a harcos, más érdekeiért kiálló Pável; a társadalmi sikert értékelő Andrej; az érdekes munkát végző szakember Kirill; és a vidám, lezser Konsztantin modelljei közül való választással /74;227/ és ennek alapján létrejövő személyiségminősitéssel, igen jó szelekciót biztositanak egy némileg idealizált termelési környezetben, s egy némileg az idealizálásra hajlamos emberi közegben. Ez az ideálteremtő hajlam a magyar épitőmunkások más szemléleti tartalma miatt módosult, más értékkategóriák követésére alkalmas. Ehhez jól használható modellt a Subkin-Karpov-Kocsetov féle értékorientációs vizsgálat adott, természetesen az értékkategóriáknak a vizsgált magyar munkás-minta fogalom- és modellszintjéhez való adaptálással. Ez reálisabbnak és használhatóbbnak bizonyult mind az Olsanszkij féle, mind az Olsanszkij vizsgálat mintájára, középiskolás diákok között, Szebenyiné, által végzett, János, György, Lőrinc, András, József, Lajos, Péter és Pál életideál-modellek /95/, mind a Morris-féle, 13 modelles, 7-es osztályzásu kérdőiv, Varga K. által magyar viszonyokra adaptált, egyetemi hallgatók közötti vizsgálatánál. /99/, az Apollói, a Buddhista, a Krisztusi, a Dionizoszi, a Mohamedán, a Prométeuszi, a Maitreyan, az Epikuroszival rokon magatartás modellekkel.

A mért csoportok között a normativ tudatosság és magatartás csak a hatékonyabb csoportokban magasabb foku. Valamint a hatékonyabb munkabrigádokban a normák a normális szintet közelitik. "Csoportnormákról akkor beszélünk, ha a normák illetve szerepek által megkövetelet magatartás nem külső nyomásra, hanem belső meggyőződésből, a csoporttal szembeni kötelességtudásból következik be, az egyén a csoport céljait, feladatait, viselkedési normáit megértette és magáévá tette." /46;514/

VIII. ÉRZELMI VISZONYOK A CSOPORTBAN

A brigádokon belüli érzelmi szfére jelentőségét nem lehet eléggé hangsulyozni a hatékonyság szempontjából i, valamint annak tudatában, hogy e brigádok szerveződése nagyrészt spontán, a hivatalos hierarchia hatásától elzártan, attól függetlenül történt. "Két tényezőt is kiemelhetünk, amelyek a teljesitmény változásáért felelősek lehetnek; a munkacsoport nagyságát és a szabad partnerválasztást. /46;5o5/ Sok esetben döntő lehet az egész rendszer müködésének szempontjából, hogy egy csoportban vagy formális szervezetben milyen értékü a csoporttagok társválasztási autonómiája, a szabad társválasztás lehetősége." /76;41/ Természetesen a brigád funkciójából következik, hogy e szerveződés alapvető motivuma nem érzelmi. "Munkahelyzetben végzett vizsgálatok azt mutatták, hogy az egyének teljesitménye a csoportban növekszik. Az együttes ritmus fokozza a lendületet, a társak ösztönző hatása is érvényesül, és mindenek előtt a feladatok elosztása észszerübb erőkifejtést tesz lehetővé s változatosabb megoldásokat kinál."/67;346/

De az is tény, hogy nagyon negativ érzelmi viszonyok esetében a brigád gazdasági érdek-kohéziós erejének rovására is érvényesül az érzelmi elutasitás. " Az üzemi klimát befolyásoló tényezők közül feltétlenül ki kell emelni a munkacsoporttal való azonosulást. Ha a dolgozó azonosul munkatársaival, osztja a csoporttagok véleményét, a felmerülő problémákkal kapcsolatban, akkor általában elégedettebb az üzem egészével, a munka érdekességével, munkájának erkölcsi elismerésével is, és igy mindezek eredményeként kevésbé van kitéve a munkából eredő idegességek, aggodalmak, félelmek, feszültségek, munkastresszé akkumulálódásnak. /46;512-13/ A csoport szervezete nem ugyanaz, mint az őt alkotó egyének szervezete. Egy nagyon erőteljes személyiségekből álló csoport ereje nem feltétlenül nagyobb, sőt sokszor kisebb, mint egy különféle személyeket magában foglaló csoporté. A csoport célja nem azonos tagjainak céljával. Jól szervezett csoportban a tagoknak nagyon sokszor különböző céljaik vannak. /57;314/ A feladatmegoldás, az együttes munka sikere ugyanis nem az egyes tagok elszigetelt aktivitásából, hanem a "csoport-stratégiá"-tól, vagyis a csoportban létesülő funkcionális kapcsolatok rendszerétől /a tagok taktikai pozíciójától/ függ. /75;82/ A hagyományoknak különös erejében jelentkezik az a sajátosság, amiben a csoport több és más, mint tagjainak összessége. E többlet hordozói a csoportot alkotó egyének. A csoport révén ők maguk is hatékonyabbak lesznek. ... A csoporttöblet nem a csoport felett lebegő szubsztancia, hanem a csoporttagok viszonylataiból létrejött szokások rögződése. A csoporttöbblet a tradicióban jut kifejezésre; hordozói az egyének, akiknek hatóereje ennek révén megnövekszik. Ennek az erő-

növekedésnek az élmény-megfelelője az, amit mi az együttesélmény fokozott erejének nevezünk." /67;364/

" Az érzelmek fajtái: 1. Morális érzelmek: Mindazon érzelmek, amelyeket az ember oly módon él át, hogy a valóság jelenségeit az erkölcsi alapelvek szemszögéből észleli, azokból a morális kategóriákból kiindulva, amelyeket a társadalom kialakitott. ...Midőn magába az érzelmi élménybe közvetlenül bekapcsolódik egyik vagy másik erkölcsi értékitélet, az érzelem akkor már morális érzelemnek tekinthető. 2. Esztétikai érzelmek. 3. Intellektuális érzelmek, 4. Praxikus érzelmek: Amelyeket a tevékenység vált ki, továbbá annak a munka menetében való megváltozása, sikere vagy sikertelensége, a nehézségek ,a munka nehézsége. Emocionális reakciók az emberi tevékenység egész gazdagságára." /4o;249-25o/ A brigádon belül az u.n. praxikus érzelmek érvényesülnek, de nagyon leszükitenénk az érzelmi szférát, ha ezt kizárólagosnak hinnénk. A csoport tagjai kommunikáció utján jeleket kapnak arról, hogy a többiek elsimerik vagy nem ismerik el őket, s ez növeli vagy csökkenti a csoporthoztartozás iránti vonzódásukat, ez az eredmény viszont szabályozza azt, hogy viselkedésünk milyen mértékben lesz összhangban a normákat és célokat illető szerepelvárásokkal, ami pedig meg fogja határozni, hogy milyen pozicióra tesznek szert a presztizs-hierarchiában." /38:174/ Itt is érvényesek az érzelmek keletkezésének és áramlásának általános mozgatóelemei. "Azok a személyek, akik egymás mellett, egymáshoz közel dolgoznak vagy laknak, gyakrabban válnak egymás barátaivá, mint azok, akik térbelileg távol vannak egymástól. Ezt a szabályszerüséget nyilvánvalóan megmagyarázhatjuk Homans azon

feltételezésével, hogy az interakciós aktusok száma és rendszeressége elősegiti a szocioemocionális kapcsolatok kifejlődését, a térbeli közelség viszont lehetővé teszi az interakciós aktusok számának növelését. Sokkal nagyobb és határozottabban megnyilvánuló jelentősége van a közös érdekeknek és közös értékrendnek. ...Rendkivül fontos tényező a közös munkatevékenység. Ez a tényező namcsak a térbeli közelség miatt befolyásolja a baráti kötelékek kialakulását. Igazolt tény ugyanis, hogy a baráti csoportok és kötelékek tovább maradnak fenn, ha az egymással baráti kötelékben levő személyek között munkahelyi kapcsolatok is fennállnak. /32;306/ Jobban szeretjük azokat, akik kellemes tulajdonságokkal rendelkeznek, mint azokat, akik kellemetlenekkel; jobban szeretjük azokat, akik szeretnek bennünket, mint azokat, akik nem szeretnek; jobban szeretjük azokat, akik kooperálnak velünk, mint azokat, akik konkurrálnak; jobban szeretjük azokat, akik dicsérnek, mint akik birálnak bennünket stb. Az interperszonális vonzalom ezen aspektusait egyetlen nagy általánosságban lehet összefoglalni: azokat az embereket szeretjük, akikkel a legkisebb költség mellett a legnagyobb nyereséget várhatjuk. Általában szeretjük azokat az embereket, akik attitüdjei a mienkhez hasonlóak, de ha találkozunk valakivel, aki annak ellenére szeret, hogy attitüdjeink különbözőek, akkor hajlamosak vagyunk arra következtetni, hogy valami egészen egyedi, különleges kell, hogy legyen bennünk, amiért mégis tetszünk neki." /5;238/

Ezen kivül az együttes munka, a technológiai egymásrautaltság, sőt a munkasikernek egymástól való függése szintén érzelmeket is indukál. " A pozitiv vonzalom determinánsait

illetően a legmeggyőzőbb feltevés a közelségé. Az emberek a legnagyobb valószinüséggel azokhoz vonzódnak, akikkel a legszorosabb kapcsolatban állnak. Ha két vagy több személy interakciójának gyakorisága növekszik, megnövekszik egymás iránti rokonszenvük mértéke is. /Homans//73;183-184/ A szimpátiát és antipátiát figyelembe vevő csoportkialakitás nemcsupán a munkaerővel való jobb gazdálkodást teszi lehetővé, henm még az anyagköltség is csökkenthető igy az épitőiparban. /46;51o/ Kétségtelen, hogy a társas viselkedés legtöbb formáját, amilyen a vonzalom is, együttesen határozzák meg egyéni jellemzők és másokhoz füződő viszonylatok, amely utóbbiak alakulásában a viselkedés által érintett személynek pontosan ugyanakkora szerepe van, mint magának a viselkedőnek." /73;2o2/

Ezeknek az érzelmeknek vizsgálata igen finom módszereket is feltételez. "Az emocionális szféra tanulmányozásának módszerei: Az első forrását az emocionális életnek azok a szimptomái alkotják, amelyek az ember arcvonásaiban, mimikájában, cselekedeteiben, egész viselkedésében megnyilvánulnak. Az emocionális folyamatokról szerezhető ismeretek másik forrását az embernek saját élményeire, emocionális állapotaira vonatkozó megnyilatkozásai adják. Ezek különböző értékűek lehetnek, tudatosak, spontánok. /4o;3o3/ Azok a területek, amelyek fogalmat nyujtanak az ember emocionális életéről:

1. Vegetativ funkciók változásai
2. A mimika, pantomimika, hangmimika változásai
3. Az ember egész viselkedésének változásai: változások tevékenységének jellegében, végzése módjában, a különböző ráhatásokra való reakcióinak sajátosságaiban

4. Olyan változások az emocionális életben, amelyeket az ember önmagára vonatkozó megnyilatkozásai tárnak fel." /4o;31o/

Ilyen érzékeny reakciókat felfedő módszerek alkalmazására vizsgálatunkban nem volt lehetőség, de a személyiségvonások értékelésén kivül - mely szintén tükröz érzelmi elemeket -, a szociometria társválasztásos módszerét is alkalmaztuk. Ez ugyanis segitett hipotetikusan kilendülni a zárt igényrendszerü termelési szituációból, és a tanácskérés-tanácsadás bölcsességét, de pozitiv érzelmi elfogultságot is feltételező elváró szituációjában, illetőleg a szórakozás, a könnyed időtöltés /üdülés/ szituációjában az érzelmi szférának nagyobb szerep jut.

Az érzelmi viszonyok között ki kell térnünk a csoport elkerülhetetlenül konformizáló hatására is. Ebben az egyén által elviselhető, tehát helyes arány a konformitás valóban kötelező mértékétől függ, és az egyén komforttürő vagy kreativ személyiségjellegének fokától. " A csoportban észlelet komformitás csak egyik módja annak, amit az ember a disszonancia csökkentésére tehet, s részben a személyiségtől függ az, hogy ezt választja-e vagy más lehetőséget. Crutchfield intellektuálisan nagyobb teljesitőképességü emberek, szociális kapcsolataikban érettebbek, nagyobb önbizalmuk van, kevésbé merevek, kevésbé tekintélyelvüek, objektivebbek és reálisabbak. Az ilyen személyi jellemzőket eléggé állandónak és változatlannak tartják, mégis, a csoportdinamikától függően, ugyanaz a személy csak többé-kevésbé viselkedik ennek megfelelően. /1;491/ Az ember általános törekvése, hogy másokhoz alkalmazkodjék, összhang-

ban van avval az igénnyel, hogy elkerüljük a kényelmetlenségeket, s ezért egyáltalán nem váratlan. Meglepőbb azonban, hogy itéleteinket olyan "ténykérdésekben" is befolyásolják más emberek, mint pl. a tárgyak egymáshoz viszonyitott nagysága. /1;489/ Sok adatunk van arra, hogy az emberek a csoportban konformizmusra hajlanak. Az emberek szeretnek hasonszőrűek társaságában lenni, s ha maguk választják társaikat, még hasonlóbbakká válnak azokhoz az idők során." /1;488/

Akit viszont kreativ személyisége ettől eltérő magatartásra kényszerit, kiválik a csoportból, és vagy kevésbbé konformizáló közeget keres, vagy maga alakit brigádot.

A brigád hatékonyságához hozzájárul a brigád müködési életkora is, különösen akkor, ha a csoporttagok nagy része azonosan hosszu időt töltött a brigádban. " Ha egy csoport tagjai hosszu időn át együtt dolgoznak, kifejlesztenek egy jellegzetes klimát, amely a bejelentett cél szempontjából lehet optimális vagy nem."/1;494/

IX. A VERSENGÉS MOZGATÓRUGÓI

Mind a csoporton belül, mind a csoporton kivül jelentős szerepe van a versengés mozzanatának. "A közösségi helyzet versengésre késztető ingerét akkor is megtartja, ha a kisérleti személyeket kifejezetten utasitják, hogy ne konkurráljanak egymással." /31;149/ Ebben, a szociálpszichológiai inditékon kivül a munkaverseny léte és folyamata is szerepet kellene játsszon, de ennek motiváló, mozgósitó ereje már nem hat. Elhangzanak felajánlások, értékelések a munkaverseny eredménye-

iről, de az épitőiparban ezt csupán a formális apparátus kiséri figyelemmel, a fizikai állományban nem kelt érdeklődést. A szociálpszichológiai hatás alól azonban senki nem tudja kivonni magát, és a formális mozgósitáson, szervezésen tul, gyakran található versenymozzanat a munkavégzés folyamatában. "A legtöbb termelő munkánál a puszta társadalmi érintkezés versengést, az eltérő /animal spirits/ sajátos felgerjedését idézi elő, amely fokozza az egyének teljesitőképességét. /28;306/ Több személy egymás mellett gyorsabban dolgozik, de kevésbé pontosan. ... A konkurrensek fizikai jelenléte olyan energiákat szabadit fel, amelyek egyébként nem állnának rendelkezésre. /31;148/ Óhatatlanul közösséget keresünk, meg kell nyilvánulnunk valaki előtt. A reflexiv intelligencia során azért gondolkodunk, hogy cselekedjünk, méghozzá csakis ugy, hogy cselekvésünk a társadalmi folyamat része maradjon. /65;181/ Egy másik személy jelenlétének puszta ténye is növeli ak.sz. produktivitását és csökkenti pontosságát a k.sz. igényszintje, feladat-motivációja szintén emelkedhet annak következtében, hogy teljesitményének értéke személyes jelentésre tesz szert. A facilitáció még kifejezettebb, ha a k. olyan személyek jelenlétében dolgozik, akik vele egyidejüleg és az övéhez hasonló feladaton dolgoznak maguk is. Minden iylen tipusu helyzetben megjelenik a versengés mozzanata: a k.sz.-ek ösztönzést éreznek arra, hogy elképzeljét a többiek teljesitményét, hogy összehasonlitsák magukat velük, és hogy megpróbálják felülmulni őket. A csoportmunka során tehát egy másik tényező a beállitódás a versenyre is szerpet kaphat annak következtében, hogy a csoport tagjai dolgozni látják egymást, és objek-

tiv támpontjaik vannak az összehasonlitásra." /69;61/

X. A CSOPORT VEZETÉSE

A vezető feladatainak és vezetési stilusának megitélésében bizonyos ellentmondás alakult ki a szakirodalom és a vezetőképzés által preferált vezetői magatartás, valamint a gyakorlatban sikerrel alkalmazott vezetői stilus között, amennyiben az ellentétes jellegü volt a preferált vezetési stilussal. Ez abból következik, hogy lényeges különbség áll fenn azoknak a szervezeteknek személyi állománya és a magyar munkásság /vagy akár a müszaki, alkalmazott kategóriák/ között, ahol a preferált vezetési stilus fölényének bizonyitását végezték. A szakirodalom által preferált demokratikus vezetési stilus kisérleti bizonyitásai nagyrészt nyugati példákból vagy nem munkás példákból, hanem diákok, értelmiségiek, gyerekek között végzett vizsgálatokból és kisérletekből származtak.

"A vezetői viselkedés és a tagság reakciója háromféle társadalmi klimában:

1. Autokratikus vezetés: Az autokrata vezetői szerep legfőbb jellemzője a parancsolás. Egy emberi akarat másik emberre való átvitelének ez a legegyszerübb formája, az autokraták viselkedésének 45 %-át alkotta, szemben a demokráciában mutatkozó 3 %-al és a laissez faire 4 %-ával.

2. Letörő rendelkezések: ... Keresztezi valamely csoporttag kifejezett kivánságát vagy önkéntes aktivitását, és ahelyett a vezető valamilyen kivánságát érvényesiti. Az ilyen rendelkezések 11 %-ot képviseltek az autokratikus vezetők szó-

beli viselkedésében, szemben a demokratikus és laissez faire vezetőknél tapasztalt 1 %-al.

3. Nem tárgyilagos birálat: Ezt ellenséges, személyeskedő hang jellemezte, nem törekedett tárgyilagos módon a javitásra.

4. Nem tárgyilagos dicséret: Nagy szerepe van a vezető szempontjai szerinti személyes értékitéletnek.

5. Irányitó tanácsok: Jellemzőbbek a demokratikus és laissez faire vezetésre, mint az autokratikusra. Ez a demokratikus vezető viselkedésében 24 %-ot képvisel, az autokrata vezetőben viszont csak 5 %-ot.

6. Tájékoztatás: A demokratikus vezető másik fontos aktivitása volt az egyszerü tájékoztatás, azaz a csoporttagok ismereteinek szélesitése. Ez a viselkedés 27 %-ot képviselt a demokratikus vezetőknél, 15 %-ot az autokrata vezetőknél. /A laissez faire keretei között 49 % volt./

7. Az önirányitás serkentése: Demokráciában 16 %, autokráciában 1,2 %.

8. Szivélyes, bizalomteli viselkedés: Szignifikánsan megkülönböztette a demokratikus klublégkört a többitől.

Ha csak szüken, a munkával kapcsolatos célokat vesszük is figyelembe, az adatok tanusága szerint szituációnkban a demokratikus csoportok nagyjából ugyanolyan eredményesek voltak, mint az autokratikus csoportok. A demokráciában rendesen dolgoztak, függetlenül attól, hogy a vezető jelen volt-e vagy sem, az autokráciában viszont azonnal leálltak, mihelyt a vezető kiment. A demokráciában mind a munkában, mind a játékban nagyobb foku eredetiség vagy alkotó gondolkodás érvényesült,

mint a másik két vezetési tipus keretei között. Az autokrácia nagyfoku ellenségeskedést és agressziót szülhet, többek között bünbakokkal szembeni agressziót. Határozott ellenségeskedés 186 esetbe fordult elő az autokrata csoportban, és csak hatszor a demokratikus csoportban. Agressziv felszólitás a figyelem felkeltésére 39 esetben fordult elő az autokratikus csoportban és csak 3 esetben a demokratikus csoportban.

Az autokrácia kelthet olyan elégedetlenséget, amely a felszinen nem jelentkezik. Az autokráciában nagyobb volt a függés és kevesebb az individualitás. A demokráciában erősebb volt a csoporttal való törődés és több a baráti megnyilatkozás," /1o3;318-337/

" A szociális befolyásolás három folyamata:

1. Behódolás: ha egy egyén azért veti alá magát egy máisk ember vagy egy csoport befolyásának, mert reméli, hogy ezzel kedvező reakciót vált ki a másikból. Érdeke, hogy hozzájusson bizonyos konkrét jutalmakhoz vagy elkerüljön bizonyos konkrét büntetéseket, amelyeket a befolyásoló tart ellenőrzése alatt.
2. Azonosulás: az egyén azért tesz magáévá valamilyen más személytől vagy csoporttól származó viselkedést, mert ez a viselkedés kielégitő önmeghatározó viszonyt jelent ezzel a személylyel vagy csoporttal.
3. Interiorizáció /belsővé tétel/: az egyén azért fogadja el a befolyást, mert a kiváltott viselkedés egybevág értékrendszerével." /45;49-52/

E dolgozat alapját képező értékorientációs elővizsgálat időszakában, 1975 és 1979 között a vezetőképző tanfolyamokon és a tanfolyamok oktatási anyagában a demokratikus vezetési stilus

preferenciája következtében nagy lendületet kapott e stilus kipróbálása és meghonositása. Ez a fellendülés rövidesen megtorpant, nemcsak azért, mert a vállalat vezetése nem tette magáévá a preferált vezetési stilust, hanem azért is, mert egyre több tapasztalat bizonyitotta, hogy a demokratikus vezetés sikerének feltételei gyakran hiányoznak a vezetési szituációkból. "A szocialista brigádok a tényekből hallgatólagosan arra következtetnek, hogy ezen üzem gazdasági vezetői - ellentétben a kormány és a felsőbb pártszervek intencióival -, csak a munkájukra tartanak igényt, s nem, vagy csak szavakban kivánják őket az üzem vezetésébe bevonni." /37;359/ Bebizonyosodott, hogy nem minden alkalommal és nem minden közegben alkalmazható a demokratikus vezetés, különösen nem közvetlenül egy több évtizedes autokratikus vezetési stilust követően. "A feladat fontossága a kölcsönhatások strukturájának szintjén is kimutatható. Minél specializáltabb feladatról van szó, annál inkább érvényesül az a tendencia, hogy a kérdés szakértője uralja a csoportot... Az autoriter vezetés - a demokratikus vezetéssel ellentétben - lehetővé teszi a teljesitmény fokozását, de rontja a csoportmorált. /51;15o/ A vezető a csoport legbefolyásosabb tagjaként jelenik meg: a kijelölt főnök kivételezett helyzeténél fogva központi személy a neki tulajdonitott funkcionális vagy érzelmi érték miatt, a ráirányuló különösen nagy fugyelem következtében, a vezetői aktusokat vállaló személy dinamizmusa folytán és a legbefolyásosabb személy a csoportteljesitményre gyakorolt hatása következtében." /51;1o3/

A megtorpanás ellenére a különböző vezetési módszerekkel való próbálkozások sok tapasztalatot jelentettek, és az átmeneti

kudarcok ellenére bizonyos fejlődés kezdődött a demokratikus vezetésre való, illetőleg vezetettségre való alkalmasság felé. A vezetők részéről fokozott figyelem, a vezetettek részéről fokozott elvárás alakult ki. És ha a szituáció megengedte, az alsó vezetés egyre gyakrabban próbálkozott a demokratikus stílussal. " A vezetés és a csoport minősége között szoros összefüggés áll fenn. A hatékony vezető jó munkacsapatot teremt maga körül, melyben barátság és együttmüködés légköre uralkodik, magas foku a csoponthoz való hüség. A jó vezető minden jel szerint ugy valósitja meg ezt a magas foku csoporthüséget, hogy széles körben biztat a részvételre, és minden más elismert vezetői módszert igénybe vesz. Ezen felül még megállapitható, hogy a jó vezető által vezetett csoport befolyást gyakorol a szervezet céljaira, módszereire stb., és cserébe csoportcélokként fogadja el azokat a szervezeti célokat, amelyeket csak abban az esetben lehet elérni, ha a csoport magas teljesitményszinten és eredményesen részt vállal a szervezet előtt álló feladatok rá eső részének megvalósitásában. A munkacsoport sajátos célokat tüz ki maga elé és rendszeresen ellenőrzi, hogy hol tart ezeknek a céloknak a megvalósitásában. /13;57o/ A feladat rendszerint alá- és fölérendeltségi viszonyokat követel meg a csoportban, ami a felettes szinten elhelyezkedő szervezet uralmát feltételezi fölöttük. Az engedelmességet megtagadó csoporttag felkészülhet arra, hogy felettesei felelősségre fogják vonni. A feladathoz igazodó rend iránti engedelmességet azonban csak abban az esetben lehet megkövetelni, ha viszonylag jól strukturált feladatról van szó, vagyis ha a feladat jól programozható. Ha tehát a vezető strukturált feladattal áll szemben, akkor nyugodtan számithat a felettesei támogatására, ha

viszont strukturálatlan feladatról van szó, abban az esetben a csoporttagok buzditásában és motiválásában a vezetőnek saját erejére kell támaszkodnia. A trukturálatlan feladat tehát jóval kisebb igazi hatalmat biztosit a vezető számára, mint az erősen strukturált feladat. /2o;62o/ A megértő emberi kapcsolatokra orientált megközelités akkor tünik legalkalmasabbnak, amikor a népszerü vezetőnek egy nagyon strukturálatlan feladaton dolgozó csoportot kell irányitania. Ebben a helyzetben a népszerü vezetőnek megértőnek kell lennie a tagok érzéseit és véleményeit illetően. Engedékenynek kell lennie és nem léphet föl fenyegetőleg. Az emberi kapcsolatokra irányuló, megértő vezetést megkövetelő másik heéyzettipus, ahol a vezető poziciója strukturált ugyan, de viszonya a csoporthoz vagy a csoport kulcsembereihez nem a legjobb. Legyen bármilyen erős is a vezető pozicióadta hatalma, igen nagy szüksége lehet rá, hogy diplomatikus legyen, és ahol csak lehet, engednie kell a csoportnak, hacsak nem akarja, hogy tökéletes visszautasitásra találjon." /2o;628/

Mint a brigádközösségek és vezetőik viszonyának konkrét elemzéséből a későbbiek folyamán majd kitünik, a vezetői alkalmasság lényegesebb elem a vezetési stilusnál - azon tul, hogy a vezetésre kevésbé alkalmas vezető a vezetési stilusán sem nagyon tud változtatni. "A leggyakoribb olyan jegyek, amelyeket vezetőknek tulajdonitanak a következők: Kezdeményezőkészség, Nyiltság, Humor, Lelkesedés, Önbizalom és Barátságosság. Stogdill R.M. a következő eredményre jutott áttekintése révén: A vezetőszerep hordozói a következő jegyekkel válnak ki az általuk vezetett csoport tagjai közül: Csatlakozóképesség, Kezdeményezőképesség, Kitartás, Sze rvezőkészség, Önbizalom, Éberség, Segi-

tőkészség, Közkedveltség, Alkalmazkodóképesség, Beszélőkészség. /32;37o/ A legerősebben telitett jellemvonások:

Az alárendeltek iránti tapintat /a variancia 49,6 %-a/: a csoporttagokat azonos elbirálásban részesiti; barátságos és nem távolságtartó; időt szentel az emberek meghallgatására,

Kezdeményezőkészség a csoport strukturálásában /33,6 %/: fenntartja a csoport teljesitményszintjét; ellenőrzi, hogy szerepét megértették-e, egyértelmü állásfoglalásai vannak, mindenkinek kijelöli feladatát. A teljestiméyn fontosságának hangsulyozása /9,8 %/: megkivánja, hogy a csoportok közötti versenyben élen legyenek, tulmunkára biztat, meghatározza a munkaprogramot, a csoport tagjait erőfeszitésekre serkenti.

Érzékenység /7 %/: kész változtatni a dolgok megszokott menetén, nem bélyegzi meg a hibákat vétőket, alárendeltjeiből nem csinál bünbakot, érzékeny arra, ami a csoport tagjai között történik, különösen az előadódó konfliktusokra." /51;1o4/

Mindezekből következően nem lehet azt állitani, hogy a korszerü vezetés következménye a vállalat termelési eredményeiben már megmutatkozik. Az még csak remélt állapot, hogy " a kutatás eredményeinek közzététele után gyökeresen és visszavonhatatlanul megváltozott az ipari problémák felfogásmódja. Többé szó sem lehetett arról, hogy a termelékenység csökkenésében egyszerüen a világitás, a fizikai fáradtság vagy ehhez hasonló tényezők megváltozásának függvényét lássák. Többé szó sem lehetett arról, hogy a teljesitmény növekedésre egyszerüen abban keressék a magyarázatot, hogy a munkás takarékos ember, aki minél több dollárt akar keresni. Változni kezdett a vezető szerepe - már nem azt az embert látták benne, aki irá-

nyitja a munkát, hanem, aki megszervezi az együttmüködést. Azt, ami az embereket munkára ösztönzi, már nem egyszerü egysiku tenyezőnek, hanem végtelenül változatos, bonyolult és változó komplexumnak tekintették." /12;42/

A brigádvezetőt, akit a brigád választ, az adott szituációk kényszeritik, hogy vezetési stilusát akként alakitsa, hogy megfeleljen a brigád igényeinek is, de amellett őrizzen meg magában annyi autoritást ami a brigád folyamatos ösztönzéséhez szükséges. Ebben a stilusváltogatásban a vezetői tudatosság mindenképpen segitségére van.

H A R M A D I K F E J E Z E T

XI. A VIZSGÁLAT LEBONYOLITÁSA

Az értékorientációs vizsgálat eredményeiből, valamint a szaktudomány motiváló megállapitásiból és következtetéseiből egyránt következett a vizsgálat kiterjsztésének szándéka. "A reális csoportalakzatok szisztematikáját, genezisét és konkrét dinamikáját a társadalom érdekhierarchiája determinálja. ... A csoportkutatások tulnyomó többsége manapság laboratóriumi körülmények között szerveződik. Ám de e sikerek nyomása alatt még kiélezettebben merül fel a kapott adatok érvényességi körének problémája. Közelebb juttathat a megoldáshoz a természetes feltétlek között, a "terepen" lefolytatott kisérletek energikusabb fejlesztése, s ebből logikusan következően a reálisan létező, "történettel" rendelkező csoportok nagyonn arányu bevonása a vizsgálatokba."/76;4o/ A vizsgálat választ keresett azokra a kérdésekre, amelyek egyrészt

a munkabrigád belső pszichés légkörét kutatták, másrészt a kiscsoportok termeléis hatékonyságának fokozási lehetőségét. E kérdések ujabb értékkategóriákra irányultak. E második vizsgálatot nem előzte meg uj értékszemlélet kialakitásának motiválása, hanem a társadalmi értéktudatban már meglévő, modellként ismert értékkategóriák kiválasztatásával, válogattatásával tájékozódtunk az értéktendenciák felől. Tudva azt, hogy "Az értékorientációk a társadalmi tevékenység azon elemeire vonatkozó rögzitődött beállitódások, amelyknek az adott egyén számára nagy értéke ven. Az értékorientációk ismérveit megtaláljuk a tevékenység inditékaiban, amelyek számára alapul szolgálnak.Az értékorientációk az agyén szükségleteit a tevékenység társadalmilag jelentős céljaiban is eszközeiben fejezik ki." /39;261/

A tevékenység amelynek serkentő vagy fékező motivumait az érték normák tartalmi felderitésével kutatjuk, a legfontosabb társadalmi tevékenység, az egyén és a közösség létalapját egyaránt meghatározó termelő tevékenység, e tevékenység hatékonysága volt.

Mivel " az értékorientációk alapvető funkciója az, hogy szabályozzák a magatartást mint meghatározott társadalmi feltételek között lezajló tudatosult cselekedetet " /39;27o/, nyilvánvaló, hogy a brigádokban ható pozitiv értékkategóriák hatása is ez. A választható értékkategóriák ugyanis - a mért minta jellegét, szintjét ás attitüdjét ismerve -, jól megfeleltek annak, nagyrészt pozitiv aktivitást inditva el. A vizsgálat során megmutatkozott, hogy "Az értékek sajátos világitótornyok, amelyek elősegitik, hogy az ember, mint valamely csoport tagja, az információk özönében észrevegye azt, ami élettevékenysége szempontjából a legfontosabb /pozitiv vagy negativ értelemben/. Az értékek olyan tájékozósági pontok, amelyekre orientálódva az individuum

megőrzi viselkedésének meghatározottságát, belső következetességét." /74;223/ Az értéktudat pozitiv módosulása a személyiség erősödését vonja maga után.

A vizsgálat választott módszerei között a véleményekben való tájékozódás is szerepelt. "Az értékorientácok empirikus ismérvei a vélemények,/az értékorientációk kognitiv elemeinek verbális kifejezése/, a velük kapcsolatos érzelmek és magatartási aktusok." /39;284/ A vizsgálat kérdéseire adható válaszok véleményeket, minősitéseket - értékitéleteket tartalmaznak.

A mérés fő eszközei a kérdőivek, de a mérés során, illetőleg a brigádokkal való egyéb kapcsolatok, találkozások alakalmával megfigyelési feljegyzések készültek, amelyek az értékelésben, elemzésben értékes segitséget jelentettek a kérdőivvel mért adatok értelmezéséhez.

A kérdőivet megcimzett levéllel együtt a szakmai vezető jelenlétében kapta meg minden brigád, ill. minden brigádtag. /1.sz. betét/ A levél szövegét a kitöltésre vonatkozó információval, ill. a kapott válaszok diszkrét kezelésére vonatkozó szóbeli garanciával egészitettük ki. Mind a levél, mind a kérdőivek szövege, kérdésfeltevése, fogalomrendszere alkalmazkodott a mért minta szellemi, nyelvi és fogalmi szintjéhez.

Az ELSŐ kérdőiv szociometriai eszköző, a csoporton belüli társas preferált kapcsolatok vizsgálatához. Rokonszenv választások, három brigádtársra vonatkozóan, három feltevéssel kapcsolatban. Az első feltevésben három társat egy szervezendő brigádba munkában való együttműködésre kell választani /M-szituáció/. A második feltevésben tanácsért folyamodna 3 brigádtársához egy sulyos magánéleti problémával kapcsolatban /T-szituáció/. A

1. sz. betét

. . . . . .
részére

Kedves Szaktárs!

Levelünkkel három kérdőivet kap kézhez, egy felmérés kérdéseivel. Ez a felmérés néhány kiválasztott brigádot érint, a vállalat többszáz munkbrigádjából. Része, bizonyos mértékig folytatása a vállalatnál két éve lefolyt felmérésnek, a brigádvezetői szemlélet változásairól.

E felmérés célja, hogy a kiválasztott brigádok belső, a brigádtagok között kialakult légkörét áttekintse, és ezekből bizonyos általános következtetéseket vonjon le.

Ehhez kérjük Szaktárs segitségét.

A kérdőiveket sorrendben töltse ki! Először az ELSŐ kérdőivet, utána a MÁSODIK, végül a HARMADIK kérdőivet. Az ELSŐ és a HARMADIK kitöltéséhez szükséges utmutatást megtalálja a kérdőiveken. A MÁSODIK kérdőiv kitöltéséhez az alábbiakban adunk segitséget:

A MÁSODIK kérdőiven Önnek osztályoznia kell. Az Ön által adott osztályzatokból kiderül, milyennek tartja magát és brigádtársait. Mivel a brigád minden tagja kitölt ilyen kérdőivet, válaszaikból kirajzolódik brigádközösségük arculata, a leglényegesebb emberi tulajdonságok kölcsönös megitélése alapján. Kérem, hogy meggondoltan és őszintén osztályozzon, hogy az összesités valóban reális képet adjon a brigádról.

A kérdőiv 28 tulajdonságpárt tartalmaz. Ezek ellentétpárok. Az első tag egy pozitiv, a második tag ennek negativ ellentétét jelenti. A kérdőiv függőleges rovataiban a brigád tagjai vannak felsorolva, Szaktársat is beleértve.

Az értékelés, az osztályozás ugy történik, mint az iskolai osztályzás esetében, számjegyekkel, 5-től 1-ig. Az 5-ös jelenti a legjobb értékelést, azaz a tulajdonságpár első tagját; az 1-es a legrosszabbat, a tulajdonságpár második, negativ tagját. A közbülső számok /4, 3, 2/ a véleménynek valamelyik véglet felé való közeledését jelnti. Pl. a 7. tulajdonságpár: gyors - lassu. Ha erre a brigádtag neve alatti kockába 5-öst ir, azt jelenti, hogy az illetőt gyorsnak tartja, ha 4-est ir, akkor kevésbé gyorsnak, ha 3-ast, akkor közepesen gyorsnak, ha 2-est, akkor eléggé lassunak, ha 1-est, akkor kifejezetten lassunak tartja, Ugyanigy minden tulajdonságpár esetében.

Vegyen igy sorra minden brigádtagot, a neve alá, függőlegesen, minden kockába, a tulajdonságpárok mellé irja be az illetőre vonatkozó, véleménye szerinti osztályzatát. Saját magát se hagyja ki az osztályozásból. Igy minden kockába kerül egy számjegy, az 5, 4, 3, 2, 1 közül valamelyik.

Kérjük, hgy minősitésében legyen körültekintő és meggondolt.

Minősitéseit természetesen bizalmasan kezeljük.

A kérdőiveket legföljebb egy héten belül töltse ki.

A három megválaszolt kérdőivet tegye vissza a boritékba, ragassza le, és juttassa el a Vállalat Oktatási Osztályára /Kossuth Lajos sugárut 72/b /, vagy ugyanazon az uton juttassa vissza, ahogy kapta.

Közreműködését köszönjük!
További jó munkát kivánunk!

Üdvözlettel:

Fejér Dénes

harmadik feltevésben üdülni vihetné magával három brigádtársát a kitöltő /Ü-szituáció/ /2.sz. betét/

A MÁSODIK kérdőiv a vizsgálat sulypontját képezi. A Subkin-Karpov-Kocsetov féle, magasan képzett értelmivési csoportok számára szövegezett kérdőiv tulajdonság-párjaitól el kellett térni, a vizsgált minta ismertebb értékkategóriáinak irányába. A 28 tulajdonságpár hét /7 x 4 kérdés/ személyiségfaktor vizsgálatára épült. Az 1-4 kérdés az Értelem, a szellem; az 5-8 kérdés Szorgalom, a munkában való használhatóság; a 9-12. kérdés Fegyelem, az akarat, a cél elérésének adottságai; a 13-16. kérdés az Erkölcs, a becsület, a lelkiismeret, az őszinteség, a szerénység; a 17-2o. kérdés a Kollektivitás, az együttmüködés, a türelem, az udvariasság; a 21-24. kérdés a Felelősség, a komolyság, önállóság; végül a 25-28. kérdés az Érzelem meleg légkörét, a tapintatot, a derüt vizsgálta, illetőleg ezek hiányát, ellentétét. A minősités, osztályozás 1-5. fokozatu számskálával történt. Az 5-ös minősités a tulajdonságpár első pozitiv tagjára, az 1-es a második negativ tagjára vonatkozott, a közbülső számjegyek a két véglet közötti közbülső helyzetre. A kérdőiv formája jó lehetőséget nyujtott az értékelésre egyénileg is, tulajdonságpáronként is és személyiségfaktoronként is.

E kérdőiv válaszai, azaz az ilyen jellegü osztályozó válaszok személyiség értéktényezőket, létező pszichikus strukturákat kvantifikálnak egy sajátos, választott számértékrendszerben. Ez az egyszerü számszerüsités a vizsgálat egész további mérési mutatórendszerét meghatározta. Az értékelés kvantifikálásában is megmaradtunk ennél az adott és igy világosabb és összefüggőbb számmutatóknál. /3.sz. betét/

2. sz. betét

ELSŐ K É R D Ő I V

Az alábbiakban három feltevést ismertetünk. Kérem, hogy mind a három feltevéssel kapcsolatos kérdésre ugy fogalmazza meg adandó válaszát, mintha a feltevés a közel jövőben valósággá válna. Annak érdekében, hogy a brigádról reális kép alakuljon ki, kérem, hogy választásait körültekintően, komolyan és őszintén irja le.

Válaszait, választásait természetesen bizalmasan kezeljük.

1. feltevés:

Átszervezik a brigádot. Szaktárs lehetőséget kap arra, hogy saját magával együtt 4-tagu brigádot alakitson, aminek vagy Ön lesz a vezetője vagy más, akit a választott tagok alkalmasnak találnak.

Ki lenne az a 3 tag a jelenlegi brigádból, akit az uj 4-tagu brigádba bevenne? Nevezze meg!

1. . . . . 2. . . . . .

3. . . . . .

2. feltevés:

Szaktárs magánéletében sulyos probléma jelentkezett, amit egyedül, magára hagyva nem tud megoldani. Szüksége van egy reális, külső szemlélőre, aki tárgyilagosan, elfogulatlanul és jóindulatuan tud tanácsot adni élete nehéz problémájához. Olyan tanácsot, amely segit a döntésben, a probléma megoldásában.

Kérem, sorolja fel - a sorrendre is ügyelve -, kihez fordulna tanácsért ilyen esetben a brigád tagjai közül? Kihez először, kihez másodszor, kihez harmadszorra?

1. . . . . 2. . . . . .

3. . . . . .

3. feltevés:

A Szakszervezettől kap egy 4-személyes, 10-napos külföldi üdülőjegyet, beutalót nyárra. Szaktárs szabad kezet kap, hogy maga válassza ki azt a három személyt, akivel együtt mehet üdülni. Természetesen a választás itt is csak a brigád tagjai közül lehetséges.

Ki lesz a három személy, akivel üdülni menne?

Nevezze meg!

1. . . . . 2. . . . . .

3. . . . . .

Válaszait köszönjük!

* Készült a "DELTA" sokszorosító üzemében, Szeged".

3. sz. betét

MÁSODIK **K É R D Ő I V**

osztályzat 5 4 3 2 1	a brigád tagjai															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	A brigádtagok névsora															
1. tanulékony - vaskalapos																
2. képzett - képzetlen																
3. ötletes - fantáziátlan																
4. okos - buta																
5. termelékeny-haszontalan																
6. szorgalmas - lusta																
7. gyors - lassu																
8. ügyes - ügyetlen																
9. akaraterős-akaratgyenge																
10. fegyelmezett-fegyelmezetlen																
11. kitartó - állhatatlan																
12. következetes-következetlen																
13. őszinte - hazug																
14. szerény - öntelt																
15. becsületes - becstelen																
16. lelkiismeretes-felelőtlen																
17. udvarias - goromba																
18. nyugodt - ideges																
19. türelmes - türelmetlen																
20. jóindulatu-rosszindulatu																
21. önálló - önállótlan																
22. komoly - komolytalan																
23. óvatos - vakmerő																
24. alapos - felületes																
25. melegszivü - rideg																
26. lelkes - cinikus																
27. tapintatos - tapintatlan																
28. vidám - mogorva																
összesen:																
átlag:																

A HARMADIK kérdőiv az Értékorientációs elővizsgálat vezetési stilusra vonatkozó információs anyagát kivánta szélesiteni, a brigádvezetőkön tul az érintettek, a vezetettek véleményének vizsgálatával. Módszere fiktiv szituációk vezetési módszereinek megitélése. Az 1. kérdés a beleélést segiti, a 2. a módszer minősitését, a 3. a vezetési mód, a vezetési stilus brigádvan való létéről tájékozódik. A 3 szituáció 8 története közül a 1. az 5., és a 7. történet autokratikus, a 3. és 4. történet laissez faire, a 2., a 6., és a 8., történet demokratikus stilust demonstrál. Az azonos vezetési stilusok többszöri ismétlődése természetesen szándékos, a felismerés és megkülönböztetés biztonságának ellenőrzésére szolgál.

A történetek éléletszerüek, a napi termelési folyamat vezetési gesztusait, eemberi élményeit, konfliktusait, azok variált megoldási módjait tükrözik.

Az ELSŐ és a HARMADIK kérdőiv válaszai nem vethetők össze /4.sz. betét/ a brigád egészét vagy tagjait minősitő külső véleményekkel. Ugyanis sem az egymás iránti vonzalom, sem a vezetés stilusának hatása kivülről nem érzékelhető. A MÁSODIK kérdőiv válaszai azonban a brigád és a brigád tagjainak olyan sajátosságait minősitik, amelyek kivülről is látszanak, xsőt a termelőmunka során ugyancsak szembetünők. Különösen azok számára, akik a brigádok termelőmunkájának irányitói s akik tulajdonképpen ugyanezen személyiségfaktorok és magatartásmódok alapján minősitik a brigádot. Ezért ezt az összehasonlitási lehetőséget választottuk a vizsgálat kontroljául. A vezetési hierarchia brigádvezető fölötti 3 formális fokán álló müvezető, üzemvezető, főüzemvezető minősitő véleményét kértük ki. Ezek a minősitések a személyiségfaktorokra

4. sz. betét

HARMADIK

K É R D Ő I V

Az alábbiakban nyolc kis történetet fog olvasni, három elképzelt helyzetben, szituációban. Ilyen történetek, ilyen szituációk bármelyik brigádban előadódhatnak.

Kérjük, hogy a történeteket figyelmesen olvassa el, képzelje bele magát a helyzetekbe, és közvetlenül az elolvasás után adjon választ, történetenként három-három kérdésre:

1. Ha a történet szereplője Ön lenne, szivesen tenne-e eleget ennek a felszólitásnak, kérésnek?
2. Jó módszer-e az ilyen arra, hogy a brigádvezető a brigádtagokkal valamit elvégeztessen?
3. Brigádjukban hasonló szituációban egy hasonló történet igy vagy nem igy szokott-e lezajlani?

Huzza alá vagy karikázza be a választ!

Első szituáció: Reggel van, munkakezdés előtti eligazitás a brigádban.

1. Történet:

Brigádvezető: Te Kiss! Fogd a szerszámodat és csináld azt, amit Varga tegnap abbahagyott! Varga mára szabadságot kért. Fejezd be azt a munkát!

Kiss: Nem sürgős az. Holnap már itt lesz Varga, majd ő folytatja. Hagyd, hogy én folytassam a tegnapi munkámat! Tudod, hogy Varga jobban is ért ahhoz, jobban megcsinálja.

Brigádvezető: Ne vitatkozz Kiss! Ha én azt mondom, hogy te folytasd, akkor fogd a szerszámot és eredj! Tudod, hogy nem szertek semmit kétszer mondani.

Kérdés:	Szivesen vagy nem szivesen?	igen	nem
2.	Jó módszer-e?	igen	nem
3.	Önöknél igy van-e?	igen	nem

2. történet:

Brigádvezető: Gyerekek! Varga mára szabadságot kért. Azt a munkát, amit ő abbahagyott, folytatni kell valakinek, mert holnap reggel átveszik ott a munkaterületet tőlünk. Kiss! Rád gondoltam, folytasd te a munkát!

Kiss: Te, ahhoz Varga ért legjobban, az lenne jó, ha ő fejezné be, de ha holnapra készen kell lenni, csak nem hagyjuk ugy. Azt hiszem, Szögi tudná legjobban megcsinálni.

Brigádvezető: Igazad van Kiss. Szöginek ez tényleg jobban fekszik. Szögi! Kérlek, akkor fogj hozzá minél előbb!

Szögi: Jól van, megcsinálom.

Kérdés: 1.	Szivesen vagy nem szivesen?	igen	nem
2.	Jó módszer-e?	igen	nem
3.	Önöknél igy van-e?	igen	nem

3. történet:

Brigádvezető: Meg kellene csinálni, amit Varga abbahagyott.

Kiss: Ki csinálja meg?

Brigádvezető: Nekem mindegy, csak legyen készen.

Kiss: Megcsinálod, Szögi?

Szögi: Csinálja, aki akarja!

Kiss: Te jobban értesz hozzá!

Brigádvezető: Valaki csinálja meg, az a lényeg.

Kérdés: 1. Szivesen vagy nem szivesen? igen nem
2. Jó módszer-e? igen nem
3. Önöknél igy van-e? igen nem

Második szituáció: A napnak vége, elkészült a munka.

4. történet:

Kiss: Te Főnök! Megcsináltam azt, amit reggel mondtál. Gyere, nézd meg!
Brigádvezető: Mit nézzek rajta? Kész, az a fontos. Gyerünk haza, mindjárt fél öt!

Kérdés: 1. Szivesen vagy nem szivesen? igen nem
2. Jó módszer-e? igen nem
3. Önöknél igy van-e? igen nem

5. történet:

Kiss: Te Főnök! Megcsináltam azt, amit reggel mondtál. Gyere, nézd meg!
Brigádvezető: Gyerünk! Ez az? Na, ezt jól elintézted! Hát hogy van ez megcsinálva? Hogy néz ez ki?
Kiss: Mi nem jó? Itt a terv, egyeztesd a méreteket! Pontosak.
Brigádvezető: Ne oktass te engem, tudom, mi a feladatom! Nekem az egész nem tetszik, igy, ahogy van. Kár volt rádbizni. Szögi jobban megcsinálta volna.
Kiss: Hát akkor, mért nem biztad Szögire?
Brigádvezető: Ki akartalak próbálni, de tudtam előre, hogy ezt eltolod!

Kérdés: 1. Szivesen vagy nem szivesen? igen nem
2. Jó módszer-e? igen nem
3. Önöknél igy van-e? igen nem

6. történet:

Kiss: Te Főnök! Kész a munka. Gyere, nézd meg!
Brigádvezető: Gyerünk! Ez az? Na, mutasd a tervet! Mennyi ez a méret? Fogd meg a mérőszalag végét, illeszd oda! Ez pontos. Nézzük a felületet! Mi van a müleirásban? Jó, ez is azonos. Jól van Kiss, ezt nem hiába biztam rád. Pontosan, szépen megcsináltad. De nézd csak a sarkot! Tedd csak oda a vinklit! Ott van egy kis differencia. Azt javitsd ki, aztán holnap reggel át lehet adni a munkaterületet.

Kérdés: 1. Szivesen vagy nem szivesen? igen nem
2. Jó módszer-e? igen nem
3. Önöknél igy van-e? igen nem

Harmadik szituáció: Nehéz feladat vár a brigádra.

7. történet:

Brigádvezető: Te Szabó, gyere csak! Valamit akarok mondani.
Szabó: Mit akarsz?
Brigádvezető: Szombaton meg vasárnap is be kell jönni. Hétfőre át kell adni azt a munkát. Holnap már péntek, de még fele sincs készen.
Szabó: Hát én nem is tudom ... Nem nagyon érek rá...
Brigádvezető: Nem érdekel! Be kell jönni és kész! Kovács, gyere csak!
Kovács: Mi van?
Brigádvezető: Szombat, vasárnap tulóra. Itt a helyed! Erted?
Kovács: En már benn voltam ebben a hónapban három szombaton...

Brigádvezető: Akkor is bejössz! Ezt a munkát át kell adni! Szikora! Gyere ide!
Szikora: Itt vagyok, mit akarsz?
Brigádvezető: Szombat, vasárnap tulóra. Be kell jönni, ne is találj kifogásokat!

Kérdés:	1. Szivesen vagy nem szivesen?	igen	nem
	2. Jó módszer-e?	igen	nem
	3. Önöknél igy van-e?	igen	nem

8. történet:

Brigádvezető: Gyerekek! Idejöttem már hozzátok, mert nagy bajban vagyok. Segitsetek nekem! Tudjátok, mindig hozzátok fordulok először, ha valami nem megy könnyen.
Brigád: Mi van? Mi a baj? mondjad!
Brigádvezető: Megkért a müvezető, hogy jöjjünk be még ezen a két hétvégi napon, szombaton meg vasárnap, csináljuk meg a munkát, mert hétfőn át kell adni a munkaterületet. Azt mondja, tudja, hogy már nagyon ránk férne a pihanés, de nem kapott hamarabb anyagot, most meg már szorit a határidő. Tudom, hogy nektek is volna dolgotok, a családdal is kellene már lenni hétvégén. Az asszony néha már nálam is azt mondja, hogy tán jobb volna, ha beköltöznék ide a munkahelyre. Én nem igértem a müvezetőnek semmit, mondtam, hogy előbb beszélek veletek...

Kérdés:	1. Szivesen vagy nem szivesen?	igen	nem
	2. Jó módszer-e?	igen	nem
	3. Önöknél igy van-e?	igen	nem

Válaszait köszönjük!

A VÁLASZOLÓ ADATAI

neve: . . . . . .
törzsszáma: . . . . . .
iskolai végzettsége: . . . . . .
szakképzettsége: . . . . . .

és a brigádra vonatkoztak, ugyanis a vezetők - az épitőipari twchnológia már emlitett sajátossága miatt - csak a csoport tevékenységének eredményét látják át. A csoporton belüli egyéni differenciálásra nincs módjuk.

A következő, a Vezetői kérdőiv a müvezetőkhöz, az üzemvezetőkhoz és a főüzemvezetőhöz került. A minősitési mód ugyancsak 5 számjeggyel történt./5.sz. betét/.

A kérdőivek nyelvi, tartalmi és stilusbeli alkalmazkodásának sikerét a válaszok bizonyitják. A brigádtagok megértették a kérdéseket, helyesen értelmezték a fogalmakat, és összességében jól differenciált, jól értékelhető választömeget adtak. Annak ellenére, hogy a kitöltés komoly figyelmet és időt igényelt, a válaszolók zöme a várt komolyságot tanusitotta a kitöltésnél. A fiktiv szituációkba való intenziv beleélésre jónéhány szöveges válasz utalt, amiből az tünt ki, hogy valóságnak fogták fel a feltevéseket. Ez csekély mértékben vezetett csak a válasz megtagadására, az esetek többségében valódi érzelmet, indulatot indukált és az átélés intenzitásával szinezte az adott válaszokat.

A válaszok adattömege meglehetősen nagy. A 115 tényleges válaszoló az ELSŐ kérdőiven 1o35 választ, a MÁSODIK kérdőivre 4o.964 választ, a HARMADIK kérdőivre 276o választ adott. A vezetői válaszok száma 336, igy a z alapinformációk alapszáma mintegy 44.7oo. Ezt az adattömeget közvetlenül nem lehet demonstrálni, igy brigádonkénti összesitések illetőleg válaszfajtánként össze hasonlitásokhoz készültek számadatok. Ezekkel együtt a vizsgálat adatszáma 5o.ooo fölött van, ami maga is indokolja a nagyszámu táblázatos, grafikus áttekintést.

5. sz. betét

. . . . . .

üzemvezetőnek, müvezetőnek

_____ üzem

Üzemvezető, Müvezető Szaktárs!

Kérem, hogy a _____ brigádról, mint közösségről alkosson véleményt - egy szociálpszichológiai felmérés keretében.

Minősitését - az iskolai osztályzatokhoz hasonlóan -, számokkal fejezze ki, a pozitiv és negativ ellentétpár egyik vagy másik tagja felé közelitve. A legjobb minősités az 5-ös, ez egyben a pozitiv, első tag megerősitését jelenti, a leggyengébb az 1-es osztályzat, amely a második, negativ tagot jelenti. A közben lévő számok / 4, 3, 2 / a két véglet közötti állapotot minősitik.

Kérem, karikázza be a minősitésének megfelelő számot!

A brigádra jellemző a:

jó értelmi adottság	5 4 3 2 1	butaság, képzetlenség
munkakészség, szorgalom	5 4 3 2 1	lustaság, ügyetlenség
célratörés, fegyelem	5 4 3 2 1	fegyelmezetlenség
erkölcs, felelősségtudat	5 4 3 2 1	lelkiismeretlenség
jó közösségi magatartás	5 4 3 2 1	gorombaság, türelmetlenség
komolyság, önállóság	5 4 3 2 1	komolytalanság, felületesség
meleg érzelmi légkör	5 4 3 2 1	ridegség, közömbösség

Esetleges megjegyzése:

. . . . . .

aláirás

" Készült a "DÉLÉP" sokszorositó üzemében, Szeged".

XII. AZ EREDMÉNYEK ELEMZÉSE

I. CSIKÓS brigád: 8 fő, lakatos 5o % szakképzett

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsönösségi mátrix /6.sz.betét/

Szociogram /7.sz. betét/

M-szituáció: A preferált személy a 9o-es Dobó, őt követi a 89-es Csókási és a 92-es Lakatos. A 9o-esnek választási kölcsönössége csak a 87-el és a 89-el van. A 94-es Wöller, a 87-es Berta és 88-as Csikóssal együtt középhelyzetben van, ezek közül a 88-at maga is választotta, de a 87-et nem, viszont kölcsönesen választotta a 92-őt. A 88-as brigádvezető, bár csak középhelyzete van, szociometrikus helyzete szilárd, mivel minden választása kölcsönös. Alsó helyzetben 91 és 93 van /Kiss, Lippai/ 1-1 választással kölcsönösség nélkül. Perifériális helyzetben senki nincs.

Érdemes összevetni a szociometrikus szituációt a Szociális mutatókkal / 8.sz. betét/. A 88-as brigádvezető munkára a fiatal, 2o éves 89-es Csókásit választja, aki bár szakképzetlen, jó munkaerő és a négy választással eerősebb helyzetben van, mint a brigádvezető; illetőleg a 92-es Lakatos, aki szerszámkészitő, másrészt a 94-es Wöllert, aki gépésztechnikus, sokoldaluan képzett. A választásnak nemcsak szakmai indokai lehetnek, mivel a T- és Ü- szituációban is ugyanők választják a brigádvezetőt. A preferált 9o-es, aki maga szakképzetlen, szintén főként szakképzetleneket választ a 89-es Csókásit, kölcsönösen a 87-es Bertát és a 93-as Lippait.

T-szituáció: Ebben is preferált helyzete van a 9o-es Dobónak, akit 55 éves kora is alkalmassá tesz a hasznos tanácsadásra. A másik két preferált a 88-as Csikós és 92-es Lakatos. A 94-es

Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

ELSŐ kérdőív

1. CSIKÓS . . . brigád

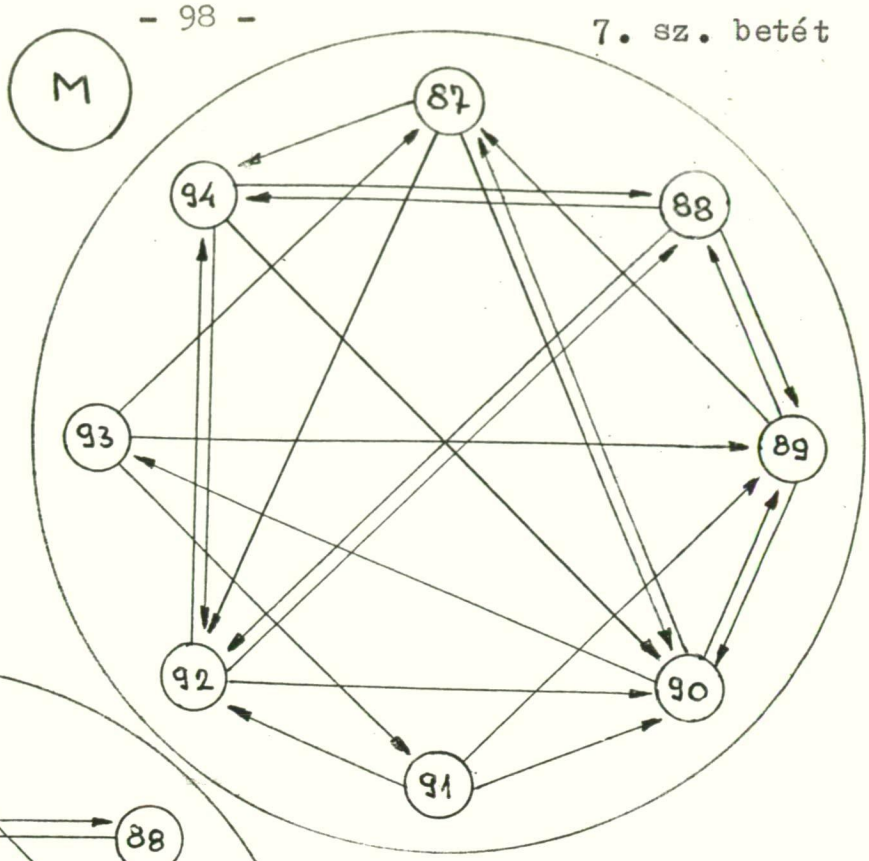
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

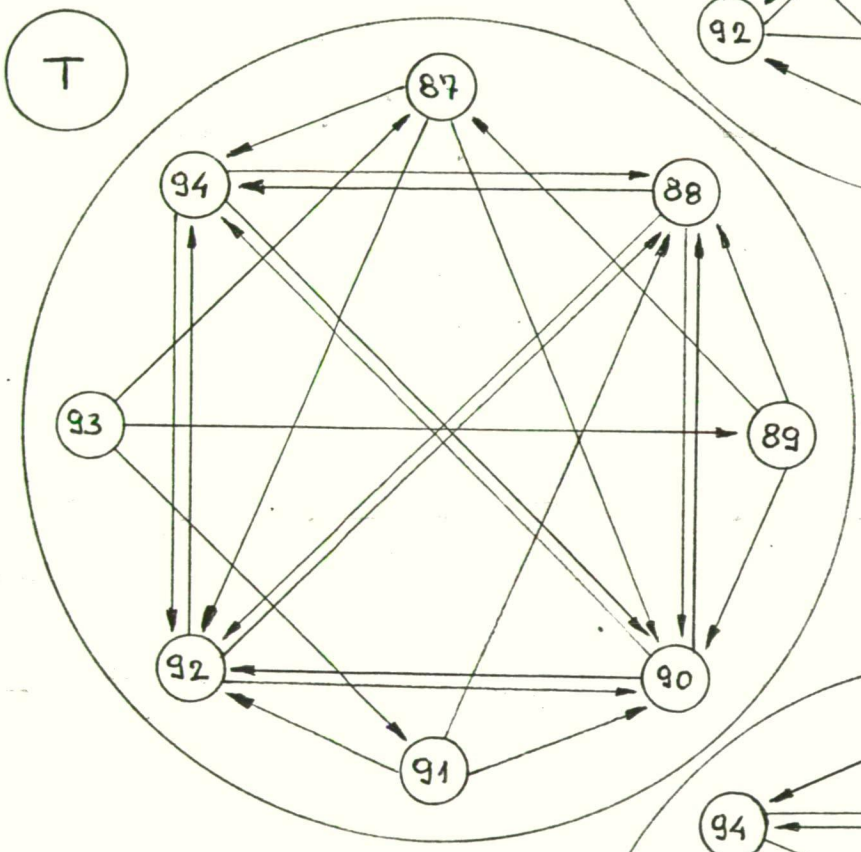
		84	88	89	90	91	92	93	94								
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
87 1	BERTA				MTÜ		MTÜ		MTÜ								
88 2	CSIKÓS			MÜ	T		MTÜ		MTÜ								
89 3	CSÓKÁSI	MT	MTÜ		MT	Ü	Ü										
90 4	DOBÓ	M	T	MÜ			TÜ	M	TÜ								
91 5	KISS		T	MÜ	MT		MTÜ		Ü								
92 6	LAKATOS		MTÜ		MTÜ				MTÜ								
93 7	LIPPAI	MT		MT		MT											
94 8	WÖLLER		MTÜ	Ü	MT		MTÜ										
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
összes M:		3	3	4	5	1	4	1	3								
T:		2	5	1	6	1	5	–	4								
Ü		–	3	4	2	1	6	–	5								
M+T+Ü:		5	11	9	13	3	15	1	12	69							

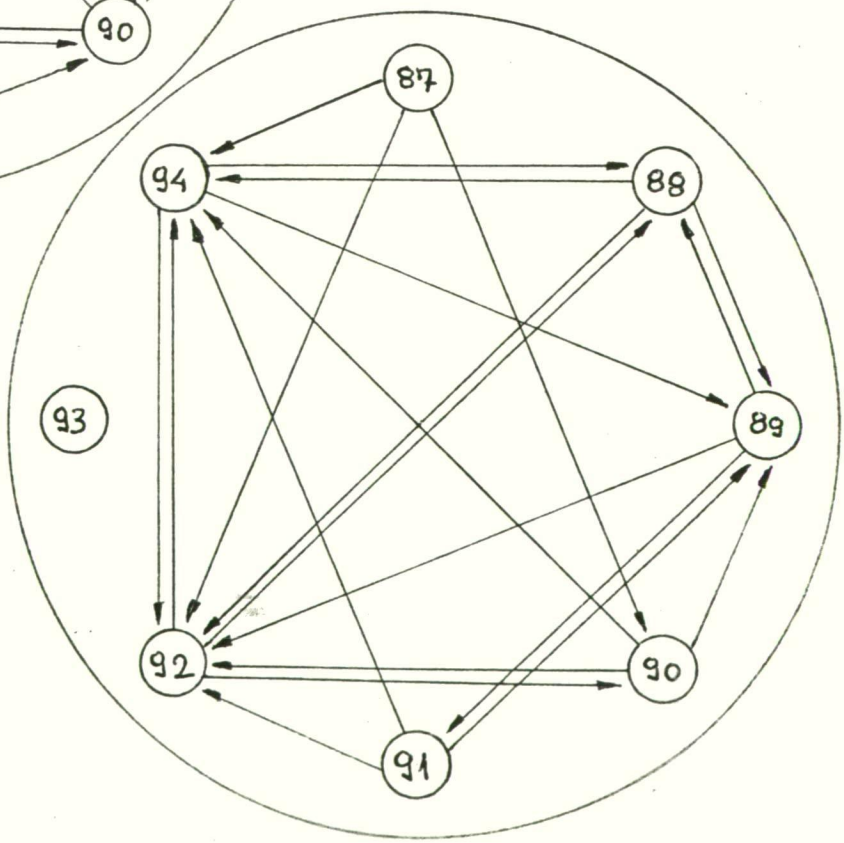
Válaszolási ráta: 69 : 72 = 96 %

7. sz. betét

1. CSIKÓS brigád







sz.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZ.
87	BERTA	3	2	–	5
88	CSIKÓS	3	5	3	11
89	CSÓKÁSI	4	1	4	9
90	DOBÓ	5	6	2	13
91	KISS	1	1	1	3
92	LAKATOS	4	5	6	15
93	LIPPAI	1	–	–	1
94	WÖLLER	3	4	5	12

CSIKÓS . . . brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

8. sz. betét

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag	
	BERTA	1946	35	8 ált	hegesztő	nős		53.939	4.495	
	CSIKÓS	1936	45	8 ált	gépkocsi	nős		89.681	7.473	
	CSÓKÁSI	1961	20	8 ált	—	nőtlen		42.533	3.544	
	DOBÓ	1926	55	7 elemi	kereskedő	nős		54.178	4.515	
	KISS	1964	17	8 ált	—	nőtlen		13.422	3.356	:4
	LAKATOS	1951	30	8 ált	szerszám-készítő	nős		15.025	3.756	:4
	LIPPAI	1927	54	6 elemi	—	nős		43.680	3.640	
	WÖLLER	1956	25	érettségi	gépészmérnök	nős		30.161	6.032	:5
rig. átlag:			35,12	8,12					4.601	

MÁSODIK kérdőív

1.	CSIKÓS
KÓD	

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

Vezető beosztása	KERESZTÉSZ, üz.vez.	FRANYÓ L. műrez.	PÁLOK F. műrez.											Összesen	Átlag
Vezető neve / Kategóriák															
telem	3	4	3											10	3,33
orgalom	3	5	3											11	3,67
gyelem	4	4	4											12	4,00
kölcs	4	4	3											11	3,67
lektivitás	4	5	3											12	4,00
lelősség	2	5	2											9	3,00
zelem	3	4	3											10	3,33
lag	3,28	4,43	3,00											75	3,57

Wöller 4 választással még mindig az élhez tartozik. Középső helyzetben itt a 87-es Berta van, alsó helyzetben a 89-es Csókási és a 91-es Kiss van. Ő a legfiatalabb a brigádban. A 93-as Lippai már perifériára került, őt senki nem választotta 54 éves kora ellenére, igaz 6 elemivel ő a legalacsonyabban iskolázott a brigádban.

Ü-szituáció: Preferált a 92-es Lakatos, a 94-es Wöller és a 89-es Csókási. Ebben a szituációban a fiatlaok jutnak előnyhöz, /Lakatos 3o éves, Wöller 25 éves, Csókási 2o éves/, vidámságuk, rugalmasságuk, a könnyed időtöltésre, szórakozásra való fokozott alkalmasságuk révén.

A preferáltsági sorrend tehát: 1. 92-es, 2. 9o-es, 3. 94-es, és csak 4. a 88-as brigádvezető. Lakatosnak nyilván informális vezetőszerepe van, de a három szituációban való kölcsönös v álasztás a brigádvezetővel bizonyitja, hogy nem rivalizál, nem bontja meg a brigád egységét. Elutasitott helyzetben a 93-as Lippai van, egy választással.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /9.sz. betét/ a 28 személyiségvonás-pár osztályzet-minősitései alapján egyénileg összesitett és átlagolt, valamint személyiségfaktoronként /kategóriánként/ összesitett és átlagolt számeredményeit tartalmazza. A bekeretezett számjegy a saját értékelés átlaga: P. A brigád kollektiv minősitését egy-egy tagról a függőleges oszlopok alján lévő érték mutatja: K. Egy-egy csoporttag minősitését az egész brigádról a vizszintes sor végén lévő érték tartalmazza: B. Az egész brigád önminősitési átlagát a függőleges és vizszintes összesitő koordinátasor metszéspontjában lévő érték adja: A.

1.	87 - 94.
KÓD	

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz. / kód sz	1 / 87	2 / 88	3 / 89	4 / 90	5 / 91	6 / 92	7 / 93	8 / 94	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/R	P/B R	K/A' R
87	BERTA	4,35	3,78	4,00	4,32	3,86	4,29	3,89	4,29									4,10	0,87	1,06	0,94
88	CSIKÓS	2,60	4,50	3,43	2,71	3,00	4,14	3,46	4,14									3,48	0,93	1,29	1,03
89	CSÓKÁSI	4,29	4,96	4,29	4,71	4,68	5,00	4,64	4,86									4,68	0,93	0,92	0,99
90	DOBÓ	3,78	4,00	3,71	3,82	3,25	4,18	4,18	4,03									3,86	1,05	0,99	0,99
91	KISS	3,64	4,21	4,32	4,32	4,00	4,42	3,25	4,42									4,08	0,93	0,98	0,93
92	LAKATOS	3,57	3,78	3,64	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00									3,62	1,09	1,10	1,08
93	LIPTAI	4,75	4,57	4,71	4,42	4,46	4,82	4,29	4,89									4,62	0,88	0,93	0,94
94	WÖLLER	3,39	3,57	3,86	3,93	3,64	4,03	3,71	4,03									3,77	1,07	1,07	1,07
	brigád (K)	3,80	4,17	4,00	4,01	3,74	4,36	3,80	4,33									4,03 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

tegóriák	1 / 87	2 / 88	3 / 89	4 / 90	5 / 91	6 / 92	7 / 93	8 / 94	9	10	11	12	13	14	15	16	Átlag FA	Vezetőtől V	V/FA' R
telem	4,03	3,44	4,44	3,66	3,66	3,53	4,47	3,50									3,84	3,33	0,87
orgalom	4,09	3,69	4,53	3,81	4,16	3,72	4,41	3,75									4,02	3,67	0,91
gyelem	4,15	3,37	4,75	3,87	4,47	3,72	4,72	3,94									4,12	4,00	0,97
kölcs	4,37	3,62	4,59	4,16	4,25	3,63	4,81	3,66									4,14	3,67	0,89
lektivitás	3,84	3,16	4,69	4,06	3,94	3,59	4,75	4,06									4,01	4,00	1,00
lelősség	4,15	3,41	4,91	3,81	4,50	3,66	4,66	3,62									4,09	3,00	0,73
zelem	4,06	3,62	4,84	3,62	3,59	3,53	4,90	3,87									3,95	3,33	0,84
lag	4,10	3,48	4,68	3,86	4,08	3,62	4,62	3,77									4,03	3,57	0,88

Az egyéni táblázatban a különböző értékek jól összevethetők egymással. A $\frac{K}{P}$ R /ráta/ a brigád közös minősitésének összevetése a személyessel, az önmegitélés realitásának mutatója. A ráta növekvő számértéke növekvő közös értékelést jelent, a csökkenő rátaérték növekvő önértékelést a kollektiv minősitéshez viszonyitva. A $\frac{P}{B}$ R /ráta/ mindkét összehasonlitott értéke az egyéntől származik: az önmegitélés - összevetve az egyénnek a csoportközösség tagjairól adott értékelésével, az egyén önhasonlitása a közösséghez. Ez a ráta az egyénnek maga által megitélt helyét mutatja a csoportban. Az 1 fölötti érték fölléhelyzetést, az 1 alatti bizonyos aláértékelést mutat. A $\frac{K}{A}$ R /ráta/ az egyén valós értékminősitését mutatja a brigádon belül, ugyanis az egyénről a brigád értékelését /K/ viszonyitja a brigádátlaghoz /Á/. Az 1 fölötti érték itt is fölértékelést, az 1 alatti leértékelést jelent.

Eszerint a pozitiv személyiségvonások birtokában a brigádban az 1. helyen áll a 92-es Lakatos 1,o8 rátaértékkel; 2. a 94-es Wöller 1,o7-tel; 3. a 88-as Csikós 1,o3-al. Ennek az oszlopnak értékeit érdemes összevetni a szociometriai státusszal, aminek a kijelölése a brigád által sokkal inkább érzelmi alapu. Az 1. helyen ott is a 92-es, 2. helyen a 9o-es Dobó, aki itt a 3. helyen áll 0,99 rátaértékkel, a 89-es Csókásival együtt. A legalacsonyabb értékü a 91-es Kiss 0,93-al, majd a 87-es Berta és a 93-as Lippai 0,94-el.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ szerinti összegező táblázat a brigád értékszintet mutatja saját közös értékelés alapján, a hét faktor külön-külön és összesitett értékeivel: FÁ. Legmagasabb az Erkölcs-faktor /őszinte, szerény, becsületes,

lelkiismeretes/ értéke 4,14-el, legalacsonyabb az Értelem-faktor 3,84-el. Ennek a táblázatnak mutató jellege azonban a vezetői értékeléssel való összevetésben van /8.sz.beét/. A személyiségfaktorok vezetői minősitésü átlaga: V, csak 3,57 - a saját 4,o3-as értékkel szemben, 0,88-as rátával. $\frac{V}{FA}$ R. Itt a legmagasabb értéket a Fegyelem-faktor /akaraterős-akaratgyenge, fegyelmezett-fegyelmezetlen, kitartó-állhatatlan, következetes-következetlen/, és a Kollektivitás /udvarias-goromba, nyugodt-ideges, türelmes-türelmetlen, jóindulatu-rosszindulatu/ kapta 4,oo-es értékkel, 0,97-es és 1,oo-es rátával, legalacsonyabbat a Felelősség-faktor /önálló-önállótlan, komoly-komolytalan, óvatos-vakmerő, alapos-felületes/ kapta 3,oo-al, 0,73-as rátával.

A brigád önmegitélésének közös szintje tehát csak 88 %-os a vezetői megitéléshez viszonyitva. Ennek a munkabérben megmutatkozó hatását később elemezzük.

HARMADIK kérdőiv válaszai: a VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITője /1o.sz.betát/ a 3 elképzelt helyzet 8 történetére adható, egyénenként 9összesen 24 értékelő választ gyüjti. A válaszadás bizonyos beleélési készséget tételez fel. Az első kérdés: Ha a történet szereplője ön lenne, szivesen tenne-e eleget ennek a felszólitásnak, kérdésnek? A második kérdés: Jó módszer-e az ilyen arra, hogy a brigádvezető a brigádtagokkal valamit elvégeztessen? A harmadik kérdés: Brigádjukban hasonló szituációban egy hasonló történet igy vagy nem igy szokott-e lezajlani? /Történeteket l. a 4. sz. betétben/

Az igen-nem válasz lehetősége - a történet és a brigádvezetői magatartás megértése után -, világosan mutatja a demonstrált vezetési stilus minősitését, valamint annak a saját brigádvezetéssel való összevetését. A 8 történet a háromféle tipikus veze-

HARMADIK kérdőív

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

10. sz. betét

1. CSIKÓS . . . . . brigád

		A		D		LF		LF		A		D		A		D		
szám		1.történet		2. történet		3.történet		4.történet		5.történet		6.történet		7.történet		8.történet		összesen
		szi	jó	szi	jó	szi	jó	szi	jó	szi	jó	szi	jó	szi	jó	szi	jó	szi
sz	kód	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o
1	87	o	o x	x	o	x	x	o	o	o	o	x	x	o	o	x	x	
2	88	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	x	x	o	o	x	x	
3	89	x	x o	x	o	x	x	x	x	o	o	x	x o	o	o	x	x	
4	90	o	o o	x	x	x	x	o	o	o x	o	x	x	o	o	x	x	
5	91	x	o x	x	x	x	x	x	o	x	o	x	x	o	o x	x	o	
6	92	o	o o	x	x	o	o	o	o	o	o	x	x	o	o	x	x	
7	93	o	o o	x	x	o	o	o	o	o	o	x	x	o	o	x	x	
8	94	o	o o	x	x	o	o	o	o	o	o	x	x	o	o	x	x	
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
össz.		2 6	1 7	2 6	8	8	6 2	4 4	4 4	1 7	2 6	2 6	1 7	1 7	8 1	7	3 8	7 1
		75%		75%		88%		88%		88%		88%		88%		88%		- 84,7%

		A		D		A		D	
		8.történet							
		szi	jó	igy	szi	jó	igy	szi	jó	igy
sz	kód	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o
1	87	x	x	x	o	o	o	x	x	x
2	88	x	x	x	o	o	o	x	x	x
3	89	x	x	o	o	o	o	x	x	x
4	90	x	x	x	o	o	o	x	x	x
5	91	x	x	o	o	o x		x	x	o
6	92	x	x	x	o	o	o	x	x	x
7	93	x	x	x	o	o	o	x	x	x
8	94	x	x	x	o	o	o	x	x	x
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
össz.		8	8	7 1	8	8	7 1	8	8	7 1
		88%		88%		88%		88%		88%

1 fő = 12,5 %

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

tési stilust szemlélteti: az 1., az 5. és a 7. autokratikus, a 3. és 4. laissez-faire, a 2., az 6. és a 8. pedig demokratikus stilust. Az Összesitőben az igen x-el, a nem o-val jelölt. A jelölések összegezásában ugynevezett "pozitiv igen" és "pozitiv nem" fogalom szerint számiottuk a százalékarányokat. Ez természetesen nem a demonstrált vezetési stilus megitélésére, hanem a demonstrált vezetési stilus brigádbeli azonositására vonatkozott. Az autokratikus és a laissez-faire stilus megitélésénél a "pozitiv nem" arányát összegeztük, mig a demokratikus stilusnál a "pozitiv igen" arányát. Azaz mig ott a "nem" válasz, addig itt az "igen" minősül poztivnak.

A brigád értékelése szerint 84,7 %-os a pozitiv, azaz a preferált vezetési stilus aránya a brigád vezetésében.

Ennek az ELSŐ és MÁSODIK kérdőiv válaszai sem mondanak ellent.

II. CZIROK brigád: 10 fő betonozó 3o % szakképzett

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsönösségi mátrix /11.sz.betét/
Szociogram /12.sz. betét/

M-szituáció: A preferált személy a 98-as brigádvezető Czirok, de közvetlen utána következik a 96-os Balogh és a 1o5-ös Tóth. A brigádvezetőnek központi helye van, a két preferált társ közül Balogh kőműves szakmunkás, 27 éves munkabiró, a másik, a 1o5-ös Tóthnak ugyen nem épitőipari szakmája van, de jól kvalifikált. 21 éves, munkabiró és igen szorgalmas. /Szociális mutatók - 13.sz.betét/ A brigádvezetőnek kölcsönös választása van Baloghgal, Tóthtal és a 1oo-as Nagygyal, aki szintén szakképzett kőműves, 23 éves, igen munkabiró, alapos, szorgalmas. Középhelyzetben a 97-es Bodor és 1oo-as Nagy van. Alsó helyzet-

11. sz. betét

ELSŐ kérdőív

11. CZIROK ... brigád

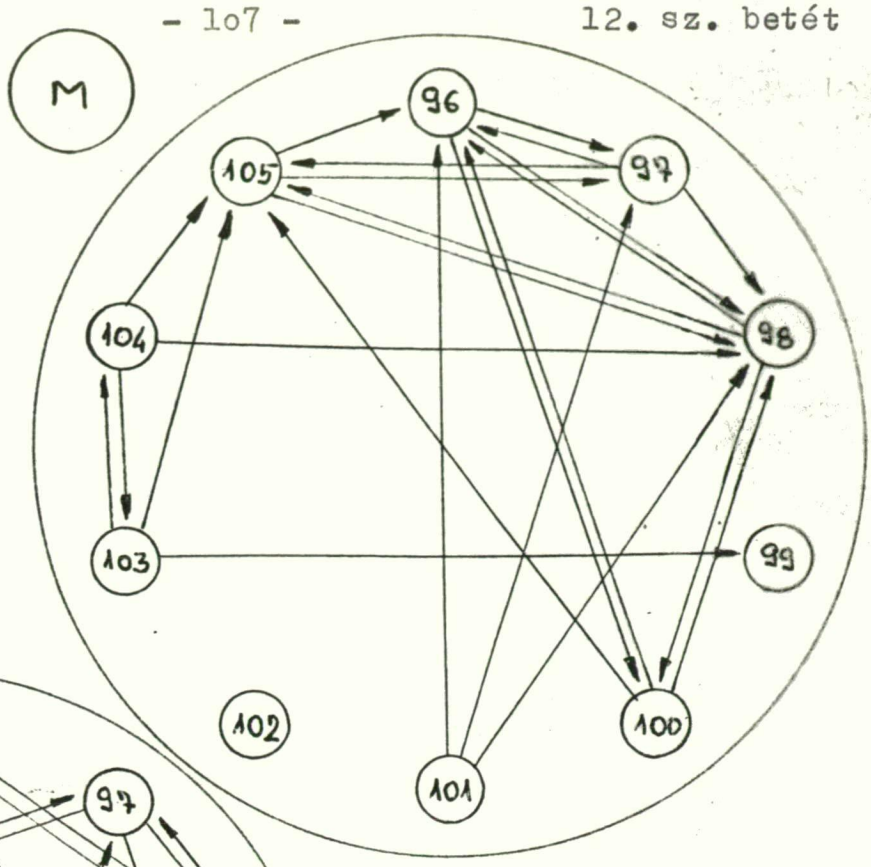
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

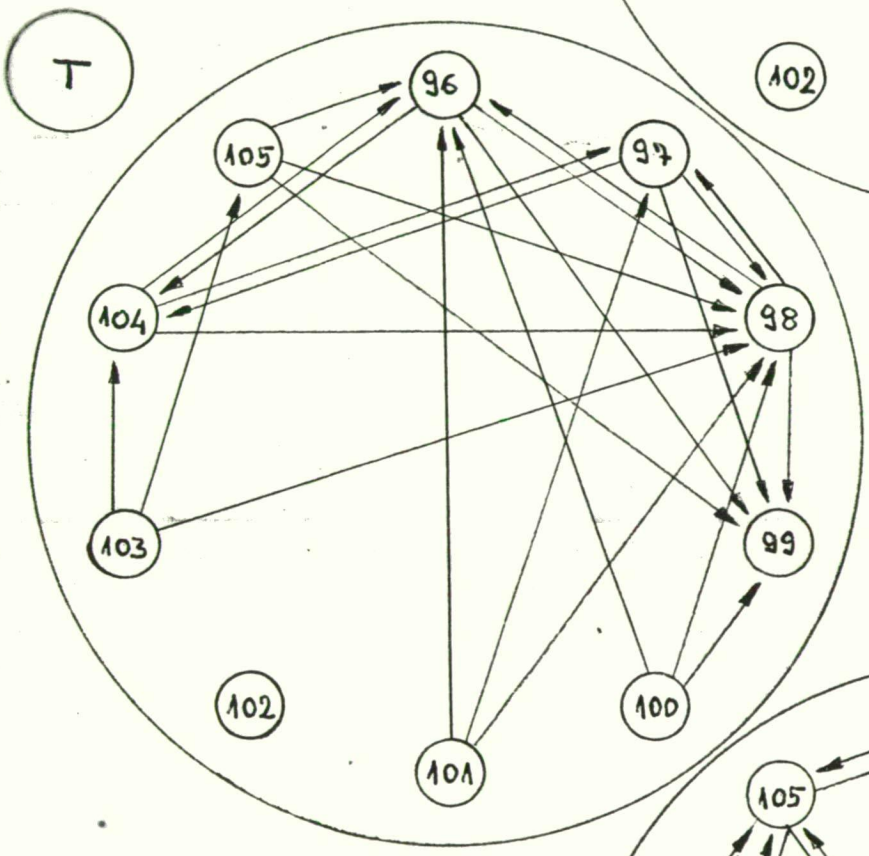
Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

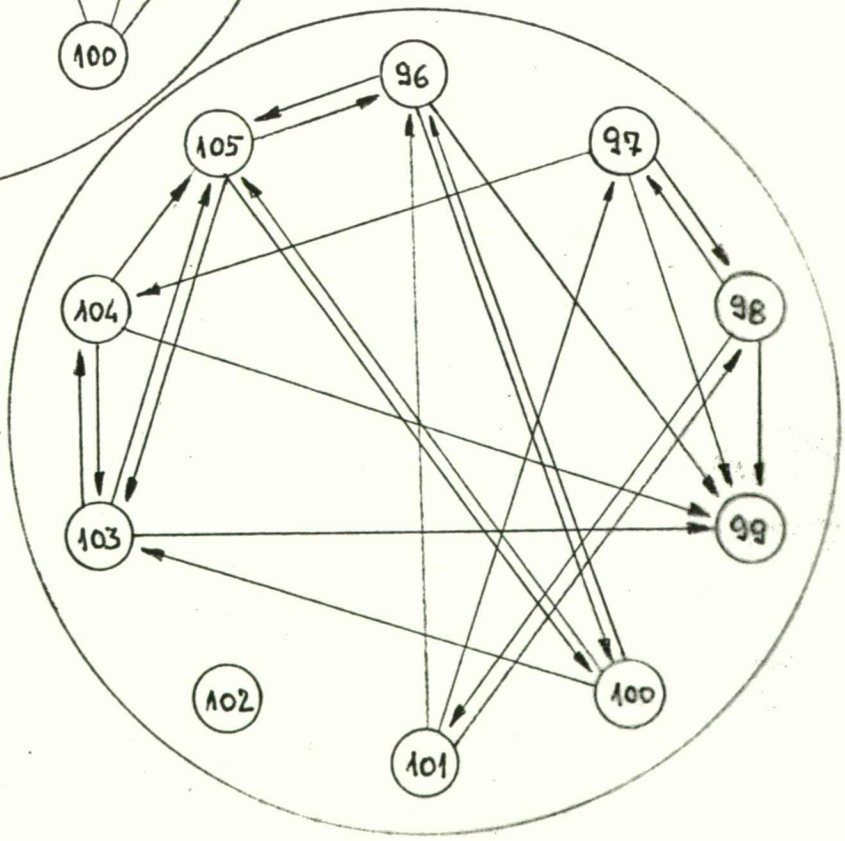
		96	97	98	99	100	101	102	103	104	105						
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
96 1	BALOGH		M	MT	TÜ	M Ü				T	Ü						
97 2	BODOR	M		MTÜ	TÜ					TÜ	M						
98 3	CZIROK	MT	TÜ		TÜ	M	Ü				M						
99 4	JÁNOSI																
100 5	HAGY	MTÜ		MT	T				Ü		M Ü						
101 6	HYÚZÓ	MTÜ	MTÜ	MTÜ													
102 7	PUSZTAI																
103 8	ifj. SEBŐK			T	M Ü					MTÜ	MTÜ						
104 9	id. SEBŐK	T	T	MT	Ü				M Ü		M Ü						
105 10	TÓTH	MTÜ	M	MT	T	Ü			Ü								
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
Összes M:		5	3	6	1	2	—	—	1	1	5						
T:		5	3	7	5	—	—	—	—	3	1						
Ü		3	2	2	5	2	1	—	3	2	4						
M + T + Ü:		13	8	15	11	4	1	—	4	6	10	72					

Válaszolási ráta: 72 : 90 = 80 %

II. CZIROK brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
96	BALOGH	5	5	3	13
97	BODOR	3	3	2	8
98	CZIROK	6	7	2	15
99	FÁNOSI	1	5	5	11
100	HAGY	2	–	2	4
101	NYÚZÓ	–	–	1	1
102	PUSZTAI	–	–	–	–
103	ifj. SEBŐK	1	–	3	4
104	id. SEBŐK	1	3	2	6
105	TÓTH	5	1	4	10

SZOCIÁLIS MUTATÓK

13. sz. betét

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag
1	BALOGH	1954	27	8 ált.	kőműves	nős		65.901	5.492
2	BODOR	1927	54	8 ált.	—	nős		57.395	4.783
3	CZIROK	1927	54	8 ált.	—	nős		54.554	4.546
4	FÁHOSI	1931	50	8 ált.	—	nős		60.937	5.078
5	NAGY L.I.	1958	23	8 ált.	kőműves	nőtlen		19.724	4.931
6	NYÚZÓ	1923	58	5 elemi	—	nős		64.486	5.374
7	PUSZTAI	1948	32	8 ált.	—	nős		59.897	4.991
8	ifj. SEBŐK	1953	28	8 ált.	—	nőtlen		49.352	4.112
9	id. SEBŐK	1927	54	6 elemi	—	nős		50.271	4.189
10	TÓTH I.	1960	21	8 ált	tel.szerelő	nőtlen		50.250	4.188
11									
12									
13									
14									
15									
16									
brig. átlag:			40,10	7,5					4.768

MÁSODIK kérdőív

11.	CZIROK

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

vezető beosztása	főiz.v.	iz.vez.	iz.e.vez.	iz.e.vez.	műv.vez.	műv.vez.	műv.vez.							Összesen	Átlag
vezető neve / kategóriák	KISS J.	ÓVÁRI GY	SALLAI D.	ÁRVA T.	BAKOS I.	BODOR J.	SIGETI J.								
tetelem	4	4	4	3	4	4	4							27	3,86
orgalom	4	4	4	4	5	5	5							31	4,43
gyelem	4	4	3	3	4	4	5							27	3,86
kölcs	4	3	4	3	4	4	5							27	3,86
lektivitás	4	4	3	3	4	5	5							28	4,00
lelősség	4	3	4	3	5	4	5							28	4,00
zelem	3	3	3	4	3	4	4							24	3,43
lag	3,86	3,57	3,57	3,29	4,14	4,28	4,71							192	3,92

ben 99-es Jánosi, a 1o3-az ifj. Sebők és a 1o4-es id. Sebők. A perifférián van a 1o1-es Nyuzó, aki ugyan választott, de őt nem választották, valamint a 1o2-es Pusztai.

Már ebben a szituációban, de a másik kettőben is érvényesül a brigádon belüli összetartás mellett a lakóhely szerinti összetartozás elve. A 99-es Jánosi, a 1o1-es Nyuzó a 1o3-as és 1o4-es Sebőkék - apa és fia -, szegediek, Pusztai baksi, - a többiek sándorfalviak és algyőiek. Bár az idősebbek több mint 1o éve dolgoznak együtt, egy ujrastrukturálás esetén sem szegedit, sem baksit nem választanának. Ez a lakóhely szerinti összetartás a munkabrigádok nagy részénél jelentős, nagy erkölcsi erőt képvisel a lakóhely közös értékrendjébe való beágyazottság.

T-szituáció: A preferált személy a 98-as Czirok a brigádvezető. A 96-os Balogh most is követi, de a fiatal 1o5-ös Tóth helyére a 99-es, 5o éves Jánosi került. A 97-es Bodor megmaradt középső helyzetben /54 éves/, a 1o4-es, szintén 54 éves id. Sebők ugyancsak középre került. Alsó helyzetben van a 1o5-ös Tóth /21 éves/ és perifférián van a 1oo-as Nagy /21 éves/, a 1o3-as ifj. Sebők /28 éves/; perifférián maradt a 1o1-es Nyuzó és a 1o2-es Pusztai. A 98-as brigádvezető, az 54 éves Czirok kölcsönösen választja a 96-os Baloghot és a 97-es Bodort /54 éves/ valamint a 99-ey Jánosit, aki szintén 5o éves. A tanácskérési szituációban az életkor és a vele járó élettapasztalat preferálja a személyiséget.

Ü-szituáció: A brigád belső érzelem-poralitása ebben mutatkozik meg legszemléletesebben. A tréfacsináló 99-es Jánosi kerül az élre, a vidám, fiatal 1o5-ös Tóth, a 96-os Balogh és a 1o3-as ifj. Sebők követi de már csak középső helyzetben. Csak a 1o2-es Pusztai marad a perifférián.

Preferáltsági sorrend: 1. a 98-as brigádvezető Czirok; 2. a 96-os Balogh; 3. a 99-es Jánosi. A sorrend a formális hierarchiát is kifejezi, mert Balogh brigádvezető helyettes.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /14.sz.betét/ szerint a brigád saját minősitésének átlaga, A: 3,99. A brigádvezető saját értékátlaga 4,36, mig a brigád 4,56-ra minősitette. A vezető a brigádot 4,32-re, tehát önmagát alig értékelte a brigád fölé, de a brigádtagok közül a 96-os Baloghot 4,64-el, a 97-es Bodort 4,57-el, a 1oo-as Nagyot 4,5o-el, a 1o3-as ifj. Sebőköt 4,39-el és a 1o5-ös Tóthot 4,61-el maga fölé minősitette. A brigád szerint, K: a brigádvezető 4,56-al a legmagasabb értéken áll. Mindkét rátaértéke /$\frac{K}{P}$ és $\frac{P}{B}$/ 1 körül mozog, a $\frac{K}{A}$ -rátája pedig 1,14-el szintén a legmagasabb. 1,o6-al követi a 96-os Balogh, majd 1,o5-el a 1o5-ös Tóth. A legalacsonyabb értékü a 1o1-es Nyuzó 0,9o-el és 1o2-es Pusztai 0,92-vel.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összegező táblázata a brigád reális önértékelését mutatja. Első helyen az Erkölcs-faktor minősitése áll - ez a vezetői minősitésben a 6. helyet kapta. A Felelősség-faktor 4,17-el már közelebb áll a vezetői 4,oo-hez, amit a 0,96-os rátaérték is bizonyit. Az érzelmi kapacitás saját minősitése 4,o2-vel az átlag fölött van, ez a vezetői értékelésben 3,43, 0,85-ös rátaértékkel a 7. helyen. Összességében azonban a 0,98-as $\frac{V}{FA}$ átlagos rátaérték mutatja, hogy az önmegitélés igen közel áll a vezetőihez.

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /15.sz. betét/. A három elképzelt helyzet 8 történetét a brigád világosan áttekintette, és annak ellenére, hogy a vezetési stilusok minősitését, értékelését nem ismeri, nagy biztonsággal válaszolt a

1	96 - 105
KÓD	

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

kód sz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/P R	P/B R	K/A' R
sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
96	BALOGH	3,71	3,86	4,86	2,93	3,82	2,96	2,86	3,82	4,00	4,39						3,71	1,14	1,00	1,06
97	BODOR	4,07	3,68	4,46	3,61	3,89	3,36	3,75	3,89	3,68	3,71						3,81	1,07	0,96	0,99
98	CZIROK	4,64	4,57	4,36	3,64	4,50	4,21	3,96	4,39	4,32	4,61						4,32	1,04	1,01	1,14
99	JÁNOSI	4,53	4,03	4,46	4,25	3,96	3,14	3,89	4,00	4,00	4,00						4,03	0,87	1,05	0,93
100	NAGY	4,43	4,18	4,86	4,28	4,39	4,21	4,36	4,32	4,18	4,25						4,35	0,90	1,01	0,99
101	NYÚZÓ	4,57	3,32	4,75	3,89	4,36	4,07	3,53	4,39	4,39	4,28						4,15	0,88	0,98	0,90
102	PUSZTAI	4,36	4,03	4,64	4,14	4,32	4,03	4,53	4,53	4,43	4,21						4,32	0,81	1,05	0,92
103	ifj.SEBŐK	3,71	3,71	4,36	3,64	3,36	3,53	3,25	3,93	4,00	4,03						3,75	1,04	1,05	1,02
104	id.SEBŐK	3,93	3,82	4,46	3,03	3,07	3,03	3,03	3,17	3,78	3,75						3,55	1,08	1,07	1,02
105	TÓTH	4,25	4,11	4,43	3,75	4,03	3,32	3,13	4,11	4,00	4,89						3,94	0,86	1,24	1,05
brigád (K)		4,22	3,95	4,56	3,72	3,97	3,59	3,67	4,09	4,08	4,21						3,99 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

egóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	FA' Átlag	V Vezetők	V/FA' R
	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105									
elem	3,70	3,77	3,95	3,20	3,85	4,42	4,12	3,45	3,40	3,65							3,75	3,86	1,03
rgalom	3,70	3,80	4,12	4,02	4,03	4,22	4,17	2,93	3,42	3,83							3,82	4,43	1,16
yelem	3,63	3,90	4,32	3,90	4,33	4,45	4,07	3,35	3,42	4,03							3,94	3,86	0,98
ölcs	3,75	4,05	4,62	4,70	4,10	4,72	4,65	3,90	4,05	3,98							4,25	3,86	0,91
ektivitás	3,73	3,90	4,27	4,00	4,52	3,45	4,15	4,05	3,65	3,98							3,97	4,00	1,01
elősség	3,63	3,55	4,72	4,55	4,75	4,12	4,57	4,13	3,67	3,98							4,17	4,00	0,96
elem	3,78	3,70	4,25	3,85	4,75	3,65	4,52	4,23	3,30	4,15							4,02	3,43	0,85
lag	3,71	3,81	4,32	4,03	4,35	4,15	4,32	3,75	3,55	3,94							3,99	3,92	0,98

HARMADIK kérdőív

15. sz. betét

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

11. CZIROK ..... brigád

szám		A		D		LF		LF		A		D		A		D																																			
		1.történet						2. történet						3.történet						4.történet						5.történet						6.történet						7.történet						8.történet						összesen					
		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy	
sz	kód	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	96		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
2	97		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
3	98		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
4	99	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x			o								
5	100		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
6	101		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
7	102		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
8	103		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x			o		o	x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
9	104		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x			o		o	x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
10	105		o		o		o	x		x		x			o		o	x		x			o	x		x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
11																																																								
12																																																								
13																																																								
14																																																								
15																																																								
16																																																								
össz.		1	9	1	9	1	9	10		10		10		1	9	1	9	2	8	5	5	2	8	3	7	3	7		10		10	10		10		10			10		10		10	10		10		9	1						
		90%						100%						80%						70%												100%						100%						100%						90%						91,2%

1 fő = 10%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

demokratikus vezetési stilus helyeslése mellett. A brigád értékelése szerint 91,2 %-os a pozitiv, a preferált vezetési stilus megléte a brigádban. Ez az arány a legmagasabb a brigádok között. Ez az adat az ELSŐ és MÁSODIK kérdőiv válaszait kiegésziti, a brigádban lévő demokratikus vezetési stilust bizonyitja.

III. ERDŐDI brigád: 11 fő vasszerelő 100 % szakképzett

A vizsgálat előzetes tervében a brigád szerepelt, és az előmunkálatok során végig számoltunk a brigád részvételével. A levelek, kérdőivek elkészitése és eljuttatása, a Vezetői minősités kérdőivei, a Szociális mutatók mérése éppugy megkezdődött, mint a vizsgált minta egészében.

A kitüzött határidőre a brigád a választ nem készitette el, az üres kérdőiveket visszaadta és a választ megtagadta. Mivel e magatartást indokolták és ez az indoklás egyrészt a brigád belső pszichés légköréről sokat elárul, másrészt jól infromált a többhelyen érintett vállalati vezetői stilusról és ennek következményeiről, ugy láttuk jónak, hogy a brigádot nem hagyjuk ki a vizsgálatból, hanem a róla megszerezhető információ adatait összevetjük a méréssel kapcsolatos magatartásukkal.

A brigád több mint 10 éve végzi jelenlegi munkáját a vasbetonszerkezetek helyszini vasszerelését. A 3 legfiatalabb brigádtag a 67-es Bába, a 68-as Bánfalvi és a 76-os Szalóki kivételével még e 10 évet megelőzően is együtt dolgoztak a vállalat vasszerkezet előregyártó üzemében. Ez telepitett munkahely, jó szociális ellátással, kényelmesebb munkakörülményekkel - itt végzik a vasszerkezetek méretreszabását és hajlitását. A helyszini szerelés nehezebb munka. Változó munkahelyek, az épitési kivitelezés igénye szerit esetenkint nem is csak Szegeden, hanem Békéscsabán,

Szolnokon, Budapesten is kell szerelniök. A kereset viszont magasabb - a mostoha munkakörülményeket jobban megfizetik. A brigád ezért vállalta, hogy kimegy helyszini szerelésre. A brigád vezetője akkor és a következő 9 évben Laczi István volt, kitünően képzett, nagy munkabirásu, érettségizett, igen erős akaratu, agressziv, ellentmondást nem türő egyéniség. A szakmai igényeinél jóval magasabb müszaki felkészültsége, tervrajzismerete több évtizedes gyakorlata és szorgalma a legmagasabb brigádvezetői elismerést biztositotta számára. Társai, a valamivel fiatalabb és formálisan ugyanugy felkészült szerelők fel sem vehették vele a versenyt. Nem is vették - a brigád nyugodtan rábizta magát, mert a szerelési sorrendben soha nem tévedett, szakmai álláspontját akár a kivitelező, akár a beruházó mérnökeivel szemben is meg tudta védeni, és a kifogástalan minőségü és szépségü szerelésekért csak dicséretet kapott a brigád. A vállalat két másik helyszini szerelő brigádja egyedi szerelési munkán a brigáddal nem is volt versenyképes.

A brigád fiatalabb tagjai nehezen türték ezt a vasszigort annak ellenére, hogy ezzel a fegyelemmel és szervezettséggel biztos volt a keresetük. Többször akartak kiválni a brigádból, de végül soha nem mertek, ugyanis az üzem vezetősége semmi biztosat nem igért számukra a munkabér további szintjét illetően.

A vállalat teljesitménybérben fizeti munkásait - a vasszerelőket is. A teljesitménybér alapját a fokozatosan karbantartott normatételek adják. Ez a sorozatos normakarbantartás oda vezetett, hogy a vállalat normatechnológiai csoportja kialakitott egy un. folyamatnormát, ami minden vasszerelési elszámolás alapjává vált. Ennek kiindulópontja az volt, hogy a vállalati munka-

szervezési elvek szerint ismétlődő, azonos munkafolyamatokat kell csak végezni. Erre a folyamatnorma meg is felelt. Ez érvényes a lakótelepek munkásainak egy részére, akiknél valóban rendszeres az ismétlődés, a rutinfeladat. Ez a brigád azonban - éppen kiváló felkészültsége miatt -, nem rutinfeladatokat kapott, hanem az egyedi épitmények soha nem ismétlődő, sőt a tervezői elképzelések szerint egyre bonyolódó szerelési munkáit. Elszámolásuk viszont a folyamatnorma alapján történt, amely nem differenciál szerkezeti bonyolultságok között /mint a régi norma rendszere/, hiszen a lakótelepi épitmények vasszerkezetei egyszerük és egyformák. Ennek következtében a brigád - bár sokkal többet dolgozott és pontos, szabályos, szép szerelésével a beruházók elismerését vivta ki -, rendszeresen csak jóval loo % alatt teljesitette a normát és kevesebbet keresett, mint a kevesebbet és silányabbul teljesitő brigádok. A brigádvezető persze nem türte az alulfizetést, valamilyen pótlást rendszeresen kiharcolt , de ez soha nem érte el a nekik járó összeget, vezetőik viszont a viták miatt mindig elégedetlenkedtek velük, a brigád pedig a bérrel volt elégedetlen. A fiatalaok ezért nem mertek kiválni, mert nem biztak abban, hogy az "öregek" tekintélye nélkül keresnek-e külön brigádban annyit, mint együtt.

A brigádvezető a nyugdijkorhatár utolsó napjáig küzdött a brigád szakmai tudásának anyagi elismeréséért, de ezt a munkabérre vonatkozóan minden hónapban ujra kellett kezdenie, bizonyitani, uj normaidőt méretni. Természetesen sokszor becsapták őket, az igért összeget nem adták meg, aminek következtében a brigád szembefordult az üzem vezetőivel. Igéreteiknek nem hittek, minden gesztus mögött becsapást, léprecsalást gyanitottak.

Laczi István nyugdijba ment, helyére a szintén jól képzett Erdődit választották, de Erdődi nem a nyilt harc hive, igy még többször becsapták őket és bár nyilt konfliktusra egyre kevesebbszer került sor, a munka elismerésének hiánya megkeseritette a brigádot. A vállalattól elmenni nem tudnak, mert olyan épitőipari szervezet, amely ilyen vasszerelő kapacitást igényelne, nincs a megyében. Egymástól elválni nem akarnak, ezért itt dolgoznak, de helyzetükre már nem is keresnek megoldást. Rendszeresen kevesebbet keresnek most is, mint a egyszerü, rutinmunkát végző brigádok.

A kérdőivek kiadása után, de még a kitöltési határidő előtt szintén bérfizetés volt a vállalatnál, és a szerelők ismét kb. 1000.- Ft-al kaptak fejenkint kevesebbet, mint amire számitottak, amit igértek nekik. Más visszavágási lehetőségük nem lévén - megtagadták a kérdőivek kitöltését. Indokul elmondták, hogy őket "ez a vállalat" annyiszor férevezette, becsapta, hogy tőlük a munkán kivül többet ne kérjen semmit. Ők azt tapasztalták, hogy akármit is tettek, csak maguknak ártottak, ellenük használták fel, ők nem adnak semmiféle információt brigádközösségükről, mert ha abba bárki beletekint, esetleg talál rajta olyan rést, amivel az megbontható. Nekik egyetlen erejük egységükben és szakértelmükben van, ezt az egységet nem engedik megbontani. Számukra nincs külön oktatási vagy személyzeti osztály, számukra csak vállalat van és ők a vállalatnak már semmit nem hisznek el.

Arra már nem volt mód, hogy másik vasszerelő brigádnál végezzük el a vizsgálatot, igy a brigád csak a vállalati információs anyaggal szerepel a vizsgálatban. A leirás tartalmazza a csoport "élő" történetét, amely számszerü adatok nélkül enged némi betekintést a brigád belső légkörébe. /16.sz.betét/

MÁSODIK kérdőív

III.	ERDŐDI

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

16. sz. betét

vezető beosztása	fő.köz.v.	üz.vez.	üz.e.vez.	művez.	művez.									Összesen	Átlag
vezető neve / kategóriák	KISS J.	ÓVÁRI GY.	SALLAI D.	BODOR J.	SZIGETI J.										
telem	4	4	3	4	3									18	3,60
orgalom	4	4	3	4	3									18	3,60
gyelem	3	4	2	4	4									17	3,40
kölcs	3	5	3	4	3									18	3,60
lektivitás	3	3	3	4	4									17	3,40
lelősség	4	4	3	4	4									19	3,80
zelem	3	3	2	4	3									15	3,00
lag	3,43	3,86	2,71	4,00	3,43									122	3,48

I. ERDŐDI brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag
1	BÁBA	1956	25	8 ált.	segédm.	nős		60.610	5.552
2	BÁNFALVI	1956	25	8 ált.	"	nős		58.751	4.896
3	ERDŐDI	1934	47	8 ált.	"	nős		72.612	6.051
4	FARKAS S.	1930	51	4 polgári	"	nős		58.291	4.858
5	GYŐRFI	1933	48	6 elemi	"	nős		52.595	4.383
6	HÓDI	1926	55	4 polgári	"	nős		73.127	6.094
7	NÉMETH	1951	30	8 ált.	"	nős		64.506	5.376
8	PUTHOKI	1952	29	8 ált.	"	nős		56.015	4.668
9	SZABÓ	1950	31	8 ált.	"	nős		58.542	4.879
10	SZALÓKI	1962	19	8 ált.	"	nőtlen		52.918	4.410
11	VINCZE	1949	32	8 ált.	"	nős		63.561	5.297
12									
13									
14									
15									
16									
brig. átlag:			35,64	7,8					5.133

IV. FAJNÁR brigád: 7 fő ács 100 % szakképzett

ELSŐ kérdőív válaszai: Kölcsönösségi mátrix /17.sz.betét/

Szociogram /18.sz.betét/

M-szituáció: A preferáltság egyenlő arányban megoszlik a 20-as brigádvezető Fajnár és a 22-es Kukla között. Közvetlenül követi őket a 19-es Bugyinszki és a 21-es Kiss. Középső helyet a 25-ös Pozdena foglalja el.A 23-as Nagy alsó, a 24-es Onozó pedig periferiális helyzetben van. A brigádvezető kénytelen megosztani a vezetést a szakmailag jól felkészült Kuklával, holott a formális helyettes a 25-ös Pozdena. Nem élesen elkülönült két körre bomlik a brigád, az egyik a 20-22-25-ös, a másik a 19-21-23-as, ahonnan a 19-es biztositja a kapcsolatot a másik körhöz. A 20-as brigádvezető szilárdságát biztositja a 22-25-ös kölcsönös választása de gyengiti a 21-es Kiss. A két kör két különböző szakmai felkészültségi szinvonalat rejt.

T-szituáció: A 20-as brigádvezető és a 22-es Kukla itt is osztozik a preferált helyen. Ez Kukla szilárd elismertségi helyzetét biztositja, hiszen 32 évével inkább a fiatal brigádtagok közé tartozik. /Szociális mutatók - 19.sz.betét/. A 21-es Kiss és a 25-ös Pozdena is középső helyzetbe került. A 24-es Onozó alsó, a 19-es Bugyinszki és a 23-as Nagy perifférián van. Nagy e szituációban nem is választ, a kérdésre "Kihez fordulna tanácsért?" - igy válaszolt: "Egyikhez sem".

Ü-szituáció: E képzelt helyzetben helyreállt a brigád egysége, a brigádvezető rovására, aki a derüs, könnyed időtöltés, pihenés programjában alsó helyzetbe került, csak a 25-ös Pozdena választja, ismét kölcsönösen. A 22-es Kuklát preferált helyzetében követi a 21-es is. Középen helyezkednek el a 19-es Bu-

EISŐ kérdőív

IV. FAZNÁR . brigád.

17. sz. betét

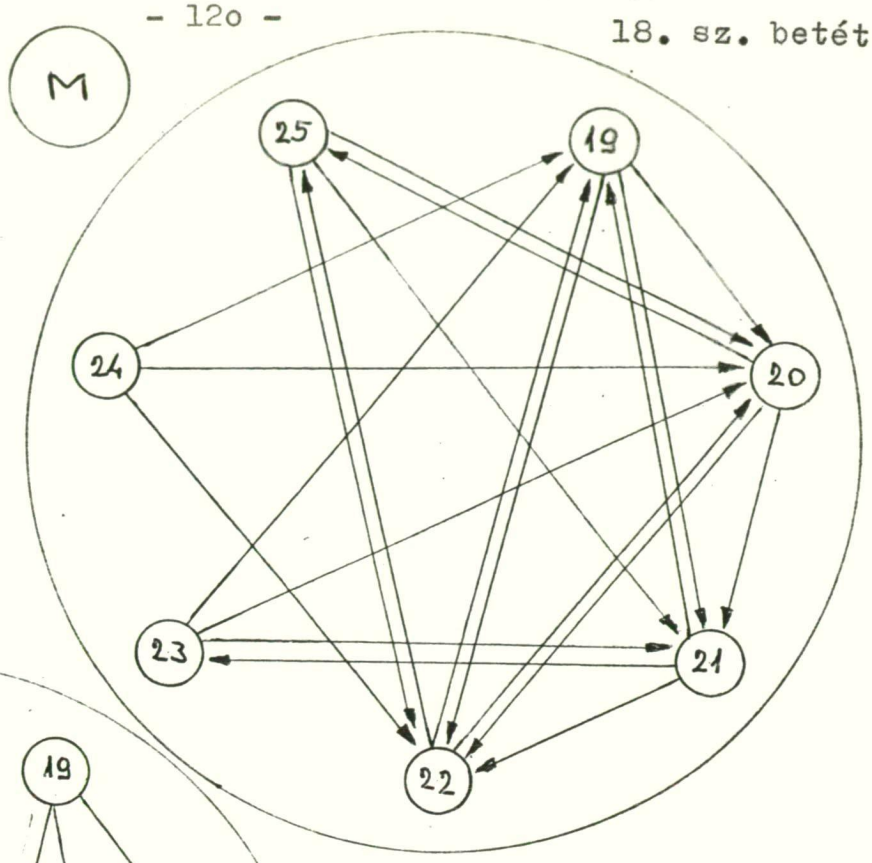
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

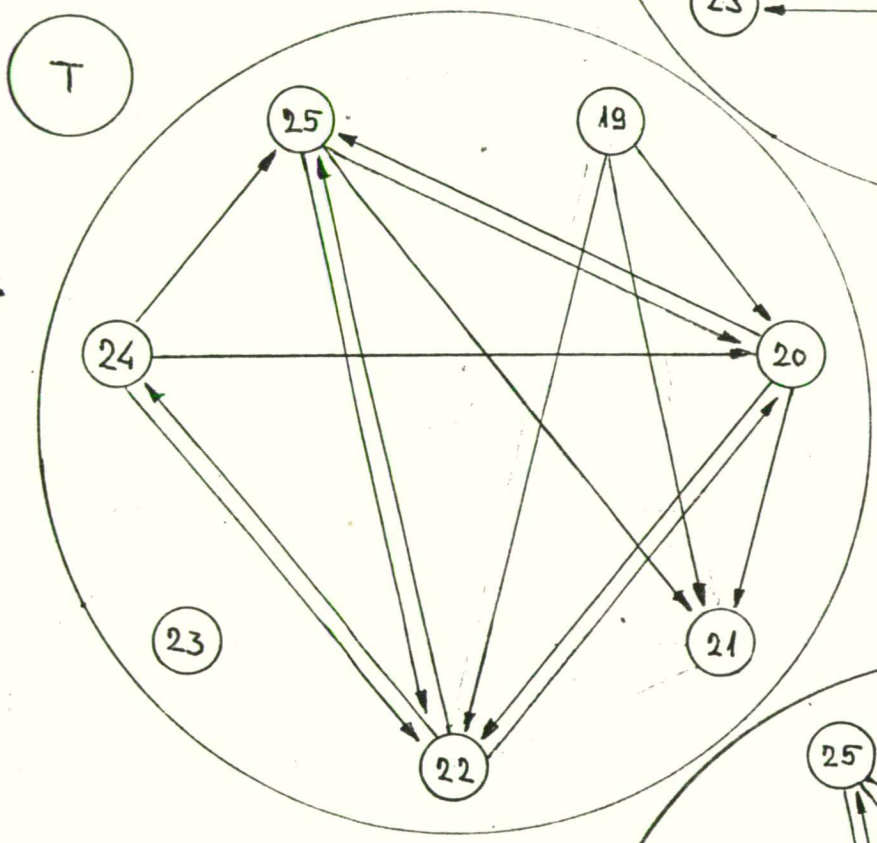
Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

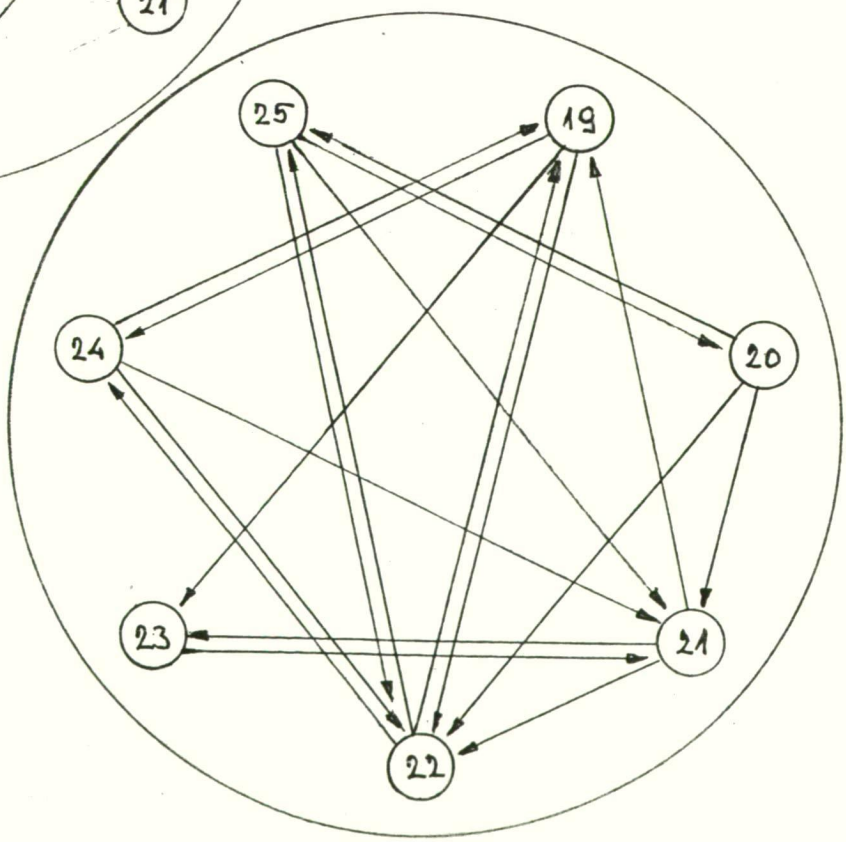
		19	20	21	22	23	24	25									
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
19 1	BUGIŃSKI		MT	MT	MTÜ	Ü	Ü										
20 2	FAZNÁR			MTÜ	MTÜ			MTÜ									
21 3	KISS	M Ü			M Ü	M Ü											
22 4	KUKLA	M Ü	MT				T Ü	MTÜ									
23 5	NAGY	M	M	M Ü													
24 6	ÖNÖZÖ	M Ü	MT	Ü	MTÜ			T									
25 7	POZDENA		MTÜ	M Ü	MTÜ												
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
Összes M:		4	5	4	5	1	–	2									
T:		–	4	2	4	–	1	3									
Ü		3	1	4	5	2	2	2									
M + T + Ü:		7	10	10	14	3	3	7	= 54								

Válaszolási ráta: 54 : 63 = 88 %

IV. FAJNÁR brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
19	BUGYINSZKI	4	—	3	7
20	FAJNÁR	5	4	1	10
21	KISS	4	2	4	10
22	KUKLA	5	4	5	14
23	NAGY	1	—	2	3
24	ÓNOZÓ	—	1	2	3
25	POZDENA	2	3	2	7

MÁSODIK kérdőív

IV.	FAJNÁR

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

19. sz. betét

vezető osztása	fő.vez.	üz.vez.	üz.e.mv.	műv.	műv.								Összesen	Átlag
vezető neve / kategóriák	KISS J.	ÓVÁRI GY.	SALLAI D.	BODOR J.	SZIGETI J.									
tetelem	4	4	3	4	3								18	3,60
orgalom	4	4	2	4	3								17	3,40
gyelem	3	4	3	3	3								16	3,20
kölcs	4	3	3	3	5								18	3,60
lektivitás	3	3	3	4	4								17	3,40
lelősség	4	4	3	4	4								19	3,80
zelem	3	3	2	3	4								15	3,00
lag	3,57	3,57	2,71	3,57	3,71								120	3,43

FAJNÁR . ács brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag
1	BUGYINSZKI M.	1949	32	gim.ér.	ács	nős		59.512	4.959
2	FAJNÁR J.	1940	41	sz.k.ér.	ács	nős		68.282	5.690
3	KISS S.	1955	26	8 ált.	ács	nős		28.281	4.040
4	KUKLA J.	1949	32	8 ált	ács	nős		67.628	5.636
5	NAGY J.	1953	28	8 ált	ács	nős		64.865	5.405
6	ÖNOZÓ SZ.	1941	40	8 ált	pék	nős		12.458	3.115
7	POZDENAGY	1946	35	8 ált	ács	nős		68.122	5.677
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
brig. átlag:			33,43	9,14					4.932

gyinszki, a 23-as Nagy, a 24-es Onozó és a 25-ös Pozdena.

Összegezve a 22-es Kukla van preferált helyzetben, neki van legnagyobb választási száma a 3 szituációban: 14. Őt követi Fajnár 1o-el és Kiss 1o-el.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /2o.sz.betét/ azt mutatja, hogy a brigád magát jól értékeli, Á: 4,18. A brigádvezető helyzetét a brigádban ez az érzelmi hatásoktól mentesebb mérési mód a szociometrikus helyzettől eltérőnek mutatja. Saját értékelése, P: 3,67; a brigád 4,46-ra minősiti. A 23-as Kukla is 4,78-ra értékeli, de minden brigádtag magasabb minősités t ad neki, mint Fajnár sajátmagának, és minden brigádtag magasabbra minősiti önmagánál is. Igy Fajnár $\frac{K}{P}$ rátája is a legmagasabb: 1,21, a $\frac{P}{B}$ rátája is 1,o7-el a legmagasabb, a $\frac{K}{A}$ rátája is 1,o7. Kukla követi 1,o3-al, Onozó és Kiss éri még el az 1,oo-et, de Bugyinszki is csak 0,98, Pozdena 0,96-ot ér el. Ez a brigádvezető számára szilárd vezetőszerepet és elismertséget jelent.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ önértékelésében legmagasabb az Erkölcs: 4,32, utána az Érzelem következik 4,3o-al. A legalacsonyabbra az Értelem faktort értékelték 4,o8-ra. A vezetői minősités az önértékeléstől nagyon eltér, csak 3,43, igy a $\frac{V}{FÁ}$ ráta csak 0,82. A vezetők a 4,32-es önértékelésü Erkölcs faktort csupán 3,6o-ra, a 4,3o-as Érzelem faktort pedig csak 3,oo-ra minősitették. Igy ezek rátája 0,83 és 0,7o.

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUSÖSSZESITŐ /21.sz. betét/ A brigád a brigádvezetés jellegét világosan látja, egyértelmüen kizárja az autokratikus stilust. A demokratikus stilus létét 85-85 %-ra értékelik és csak a 4. történet laissez-

ODJK kérdőív

	19 - 25
	KÓD

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

20. sz. betét

EGYÉNILEG

sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/P R	P/B R	K/A' R
kód sz	19	20	21	22	23	24	25													
BUGYINSZKI	4,25	4,57	4,32	4,39	4,17	4,35	4,00										4,32	0,96	0,98	0,98
FAJWÁR	2,85	3,67	3,32	3,67	3,39	3,71	3,32										3,44	1,21	1,07	1,07
KISS	4,25	4,28	4,25	4,46	4,39	3,85	3,89										4,20	0,98	1,01	1,00
KUKLA	4,42	4,78	4,46	4,32	4,39	4,46	4,71										4,50	1,00	0,96	1,03
NAGY	4,00	4,46	3,96	4,14	4,07	4,03	3,92										4,16	0,98	0,98	0,95
ÓHOZÓ	4,50	4,85	4,53	4,46	3,42	4,64	3,85										4,31	0,90	1,08	1,00
POZDENA	4,46	4,60	4,32	4,71	4,03	4,35	4,39										4,42	0,81	0,99	0,96
brigád (K)	4,10	4,46	4,17	4,31	3,98	4,20	4,01										4,18 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

egóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	FA' Átlag	V Vezetőtől	V/FA' R
	19	20	21	22	23	24	25												
elem	4,03	3,28	4,10	4,28	3,89	4,50	4,46										4,08	3,60	0,88
rgalom	4,07	3,35	4,46	4,39	4,32	4,39	4,42										4,20	3,40	0,81
yelem	4,28	3,21	4,25	4,21	4,17	4,10	4,42										4,09	3,20	0,78
ölcs	4,82	3,82	3,92	4,96	4,00	4,35	4,39										4,32	3,60	0,83
ektivitás	4,46	3,60	4,03	4,42	4,21	4,07	4,42										4,17	3,40	0,81
elősség	4,25	3,35	4,28	4,46	3,96	4,14	4,32										4,11	3,80	0,92
elem	4,32	3,32	4,39	4,82	4,03	4,64	4,57										4,30	3,00	0,70
ag	4,32	3,44	4,20	4,50	4,16	4,31	4,42										4,18	3,43	0,82

HARMADIK kérdőív

21. n. betét

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

IV. FAJHÁR . . . . . brigád

szám	kód	1. történet (AUT.) szi	jó	igy	2. történet (DEM.) szi	jó	igy	3. történet (L.F.) szi	jó	igy	4. történet (L.F.) szi	jó	igy	5. történet (AUT.) szi	jó	igy	6. történet (DEM.) szi	jó	igy	7. történet (AUT.) szi	jó	igy	8. történet (DEM.) szi	jó	igy	összesen szi	jó	igy
		x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o
1	19	o	o	o	x	x	x	o	x	o	o	o	o	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
2	20	x	x	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	o	o	o	o	x	x	x			
3	21	o	o	o	x	x	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
4	22	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	o	o	x	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
5	23	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	x	x	o	x	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
6	24	o	o	o	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	x	x	x	o	o	x	o	6			
7	25	o	o	o	x	x	x	x	o	o	x	o	o	x	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												
16		x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o																			
össz.		1 6	1 6		7 6	1 6	1 6	1 2	5 2	5	7 4	3 2	5 2	5 2	5 1	6	7 7	7	6	1 1	6	7	7 7	6	1 6	1		
		100%			85%			100%			62%			100%			85%			100%			85%					

= 89,6%

1 fő = 14%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

faire stilusának megitélésében bizonytalanok. A pozitiv válaszok 89,6 %-ot tesznek ki. A demokratikus vezetés és a szilárd brigádvezetői pozició a részleges ön-tulértékelés ellenére harmonikus belső légkört mutat.

V.FRANK brigád: 9 fő vázszerelő 22 % szakképzett

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsonösségi mátrix /22.sz.betét/
Szociogram /23.sz.betét/

M-szituáció: A központi helyet nem a 81-es Frank, a brigádvezető foglalja el, hanem a 83-as Körmendi, aki preferáltsága ellenére nem is választ egyik szituációban sem. A 82-es Juhász, a 86-os Szücs, a 78-as Darázs szintén csak középső helyzetben van, mint a 81-es Frank és a 85-ös Szabó. A 8o-as Frank - a brigádvezető öccse - van alsó helyzetben, csak bátyja választja, a 84-es Plaukity pedig perifférián. Itt is ismétlődik a lakóhely szerinti szelekció, a szegedi Plaukityot munkára senki nem választja a sándorfalvi brigádból annak ellenére, hogy a végzett technológiában a vázszerelésben Plaukity mint hegesztő nélkülözhetetlen ember. A brigádveze tő szociometriai bizonytalanságát mutatja, hogy a 83-as Körmendit ő választja, de az viszont nem. Egyetlen kölcsönös választása van a 86-os Szüccsel, még öccse sem jelent számára kölcsönösséget. A brigádban kevés a kölcsönös választás. A 78-as Darázs és a 82-es Juhász valamint a 85-ös Szabó vonal sem zárul be. Szabó aki a brigád legfiatalabb tagja és szintén szakképzett kőmüves, Juhászon kivül nem kölcsönösen választ. /Szociális mutatók - 24 .sz. betét/.

T-szituáció: A 83-as Körmendi, aki "csak" 52 éves, az 56 éves Juhász mellett már hátrébb kerül. A nagyobb életbölcsesség a tanácsadásban hasznosabb adottság, mig a munkában az idősebb

22. sz. betét

Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

V. FRANK . . . . brigád

EL S Ő kérdőív

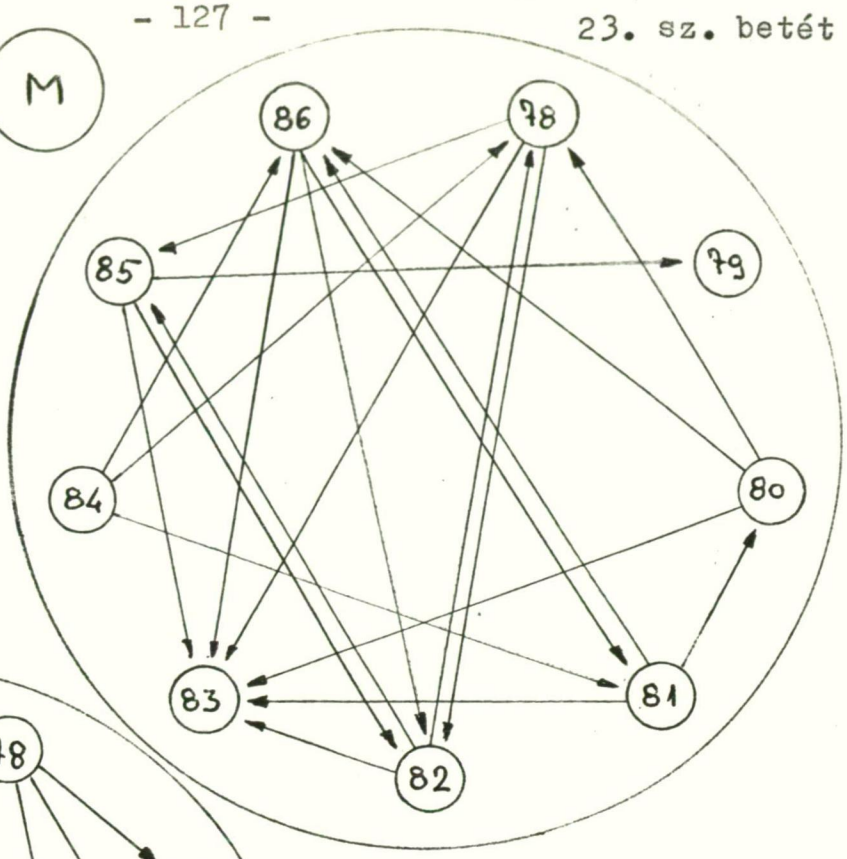
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

		78	79	80	81	82	83	84	85	86							
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
78 1	DARÁZS		T	T	T	M Ü	M	Ü	M	Ü							
79 2	ERDÉLYI																
80 3	FRANK PÁL	M			T	T	M Ü	Ü		MTÜ							
81 4	FRANK PÉTER	Ü	Ü	M		T	MT	Ü	T	M							
82 5	JUHÁSZ	M	T	Ü	T		M Ü	T	M	Ü							
83 6	KÖRMENDI																
84 7	PLAUKITY	MTÜ	T	Ü	M	T			Ü	M							
85 8	SZABÓ		M			MTÜ	MTÜ	Ü									
86 9	SZŰCS		Ü	T	M Ü	M	M Ü	T	T								
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
összes M:		3	1	1	2	3	6	—	2	3							
T:		1	3	2	3	4	2	2	2	1							
Ü		2	2	2	1	2	4	4	1	3							
M + T + Ü:		6	6	5	6	9	12	6	5	7	62						

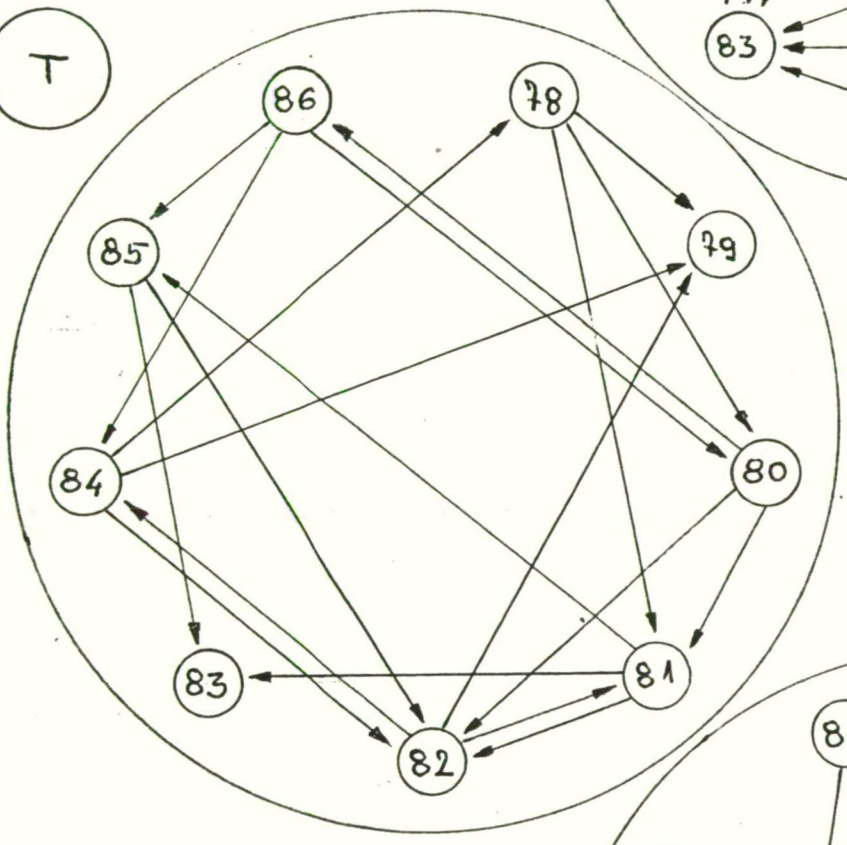
Válaszolási ráta: 62 : 81 = 78 %

V. FRANK brigád

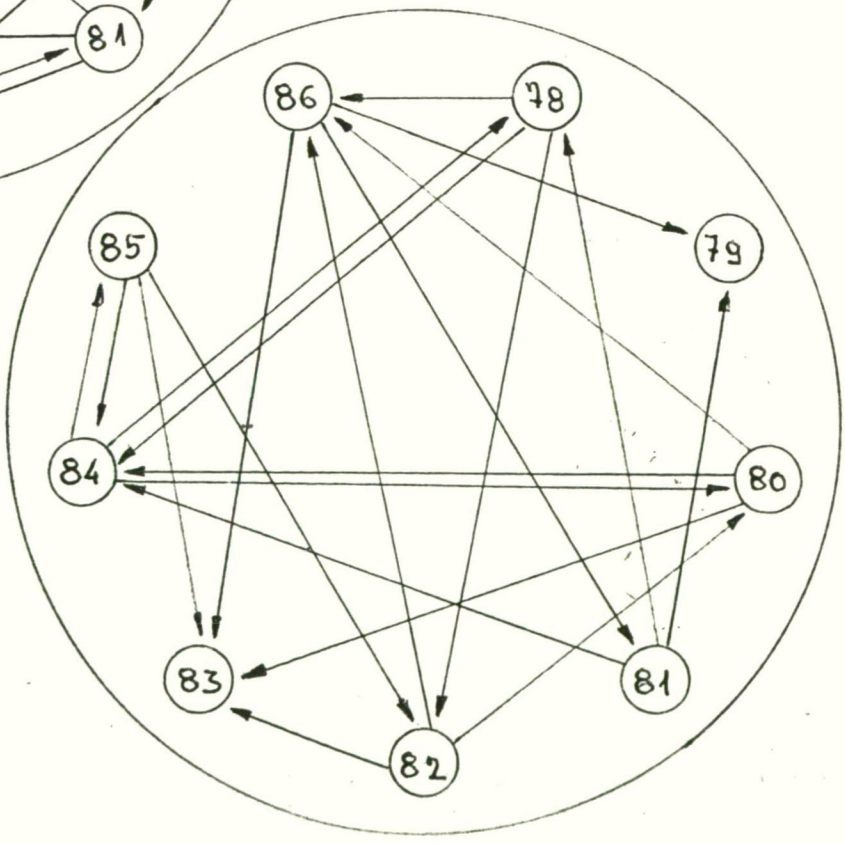
M



T



Ü



SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
78	DARÁZS	3	1	2	6
79	ERDÉLYI	1	3	2	6
80	FRANK PÁL	1	2	2	5
81	FRANK PÉTER	2	3	1	6
82	JUHÁSZ	3	4	2	9
83	KÖRMENDI	6	2	4	12
84	PLAUKITY	—	2	4	6
85	SZABÓ	2	2	1	5
86	SZŰCS	3	1	3	7

V. . . . . brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

24. sz. betét

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag
1	DARÁZS	1932	49	8 ált.	—	nős		60.199	5.017
2	ERDÉLYI	1937	44	4 elemi	—	nős		60.003	5.000
3	FRANK PÁL	1932	49	6 ált.	—	nős		57.061	4.755
4	FRANK PÉTER	1929	52	8 elemi	—	nős		69.132	5.761
5	JUHÁSZ	1925	56	6 elemi	—	nős		61.552	5.129
6	KÖRMENDI	1929	52	8 ált.	—	nős		62.805	5.234
7	PLAUKITY	1939	42	8 ált.	hegesztő	nős		63.272	5.273
8	SZABÓ	1950	31	8 ált.	kőműves	nős		58.135	4.845
9	SZŰCS	1931	50	8 ált.	—	nős		62.673	5.223
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
brig. átlag:			47,22	7,11					5.137

MÁSODIK kérdőív

V.	FRANK

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

Vezető beosztása	fő.üz.vez.	üz.vez.	műhv.	műhv.	műhv.									Összesen	Átlag
Vezető neve / Kategóriák	KISS F.	RAPPAI Á.	TODOROV R.	FRITZ L.	SZIGETI F.										
Értelem	5	5	4	5	4									23	4,60
Szorgalom	5	4	5	5	5									24	4,80
Fegyelem	4	4	5	4,5	5									22,5	4,50
Erkölcs	4	5	4	4	5									22	4,40
Kollektivitás	4	5	5	4	5									23	4,60
Felelősség	5	4	4	4,5	5									22,5	4,50
Érzelem	4	4	4	5	4									21	4,20
Átlag	4,43	4,43	4,43	4,55	4,71									158	4,51

kor már hátrányt jelent. Igy a 82-es Juhász került a preferált helyre. A 79-es Erdélyit, a 81-es Frank követi, de a 83-as Körmendit, a 84-es Plaukityot a 85-ös Szabót, a 8o-as Frankot is ketten-ketten választják. Csak a 78-as Darázs került alsó helyzetbe 1 választással. Kölcsönös választás itt is csak három van.

Ü-szituáció: A 83-as tekintélyes Körmendi és a 84-es vidám Plaukity kerül preferált helyzetbe, utána közvetlenül a tréfacsináló 86-os Szücs, aki a munkában is jól helytáll. A 79-es Erdélyit, a 8o-as Frankot, a 82-es Juhászt és a 78-as Darázst is 2-2 fő választja középső helyzetbe. A 81-es Frank kerül alsó helyzetbe és választását senki nem viszonozza, csak a 86-os Szücs tart ki mellette. Kölcsönös választás itt is csak kettő van, ez érzelmi szórtságot mutat.

Összesitésben első helyen a 83-as Körmendi áll 12 választással, őt követi a 82-es Juhász 9-el, majd a 86-os Szücs 7-el. A brigádvezető csak a 4. helyen áll.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /25.sz.betát/ szerint a brigád önértékelési átlaga, Á: 3,76. A 81-es Frank, a brigádvezető saját értékelése önmagáról P:4,64, értékelése a brigádról 4,19. Csak a 83-as Körmendit értékelte a maga szintjére, A brigád a brigádvezetőt 4,o7-re minősitette, ez a brigádban a legmagasabb minősités, a 83-as Körmendi is csak 4,o6-ot ért el. A $\frac{K}{A}$ ráta értéke 1,o8 Frank esetében, Körmendié ugyanennyi, ezt a 84-es Plaukity 1,o4-el, a 82-es Juhász 1,o3-al követi. Körmendi 3,89-re értékeli a brigádvezetőt, magát csak 3,82-re, a brigádot pedig 3,58-ra. A legalacsonyabb értékelést a brigádvezető 3,25-öt öccsétől kapta, aki önmagát 3,46-ra értékeli.

V | 78 - 86

KÓD

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz. / kód sz	1 / 78	2 / 79	3 / 80	4 / 81	5 / 82	6 / 83	7 / 84	8 / 85	9 / 86	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/P R	P/B R	K/A' R
78	DARÁZS	3,71	3,07	3,46	3,93	3,50	4,25	3,68	3,68	3,32								3,63	0,98	1,02	0,87
79	ERDÉLYI	3,18	3,11	2,89	3,71	3,46	3,82	3,82	3,28	3,53								3,42	1,06	0,91	0,88
80	FRANKDÁL	3,07	2,79	3,46	3,25	3,25	3,18	3,00	2,75	3,11								3,10	1,02	1,12	0,94
81	FRANK	3,64	3,82	4,18	4,64	4,21	4,64	4,32	4,14	4,14								4,19	0,88	1,11	1,08
82	FUHÁSZ	3,71	3,18	3,50	3,96	3,75	4,18	3,68	4,21	3,14								3,71	1,04	1,01	1,03
83	KÖRMENDI	3,64	3,00	3,00	3,89	3,82	3,82	3,75	3,64	3,64								3,58	1,06	1,07	1,08
84	PLAUKITY	4,28	3,78	4,32	4,61	4,53	4,14	4,53	4,11	4,46								4,31	0,87	1,05	1,04
85	SZABÓ	3,75	3,28	2,68	4,28	4,28	4,14	4,25	4,07	4,03								3,87	0,93	1,05	1,00
86	SZŰCS	3,75	3,68	4,18	4,39	4,18	4,39	4,39	4,14	4,28								4,15	0,87	1,02	0,99
A brigád (K)		3,64	3,30	3,52	4,07	3,89	4,06	3,93	3,78	3,74								3,76 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

tegóriák	1 / 78	2 / 79	3 / 80	4 / 81	5 / 82	6 / 83	7 / 84	8 / 85	9 / 86	10	11	12	13	14	15	16	FÁ' Átlag	V Vezető	V/FÁ' R
telem	3,72	3,67	3,22	3,97	3,58	3,28	3,67	3,55	3,67								3,59	4,60	1,28
orgalom	3,39	3,42	3,11	4,25	3,69	3,61	4,25	3,83	4,25								3,75	4,80	1,28
gyelem	3,36	3,44	3,00	4,14	3,75	3,19	4,19	3,75	4,33								3,71	4,50	1,21
költcs	3,67	3,19	2,94	4,33	3,80	3,89	4,44	3,75	3,83								3,76	4,40	1,17
lektivitás	3,77	3,33	3,03	4,14	3,83	4,05	4,75	3,94	4,47								3,92	4,60	1,17
elősség	3,47	3,44	3,08	4,05	3,64	3,64	4,69	4,11	4,19								3,81	4,50	1,18
zelem	4,11	3,39	3,33	4,47	3,72	3,50	4,19	4,25	4,39								3,93	4,20	1,07
tlag	3,63	3,42	3,10	4,19	3,71	3,58	4,31	3,87	4,15								3,76	4,51	1,20

Saját szintje alá még a 78-as Darázs minősiti a brigádvezetőt /3,71 - 3,93/, a brigád többi tagja önmaga fölé értékeli. Körmendit is csak a 8o-as Frank értékeli önmaga aláá/3,46 - 3,18/ és a 84-es Plaukity /4,53 - 4,14/. A legalacsonyabb $\frac{K}{A}$ rátaértéket a 79-es Erdélyi kapja 0,88-al, őt követi a 8o-as Frank 0,94-el.

Az a vezetői magatartás, amely a brigádvezető szociometrikus helyzetét bizonytalanná tette, a személyiségfaktorok összesitésénél és a vezetői minősitésekkel való összevetésnél mutatja meg nagy előnyét. Frank kemény brigádvezető, aki a brigád eredményeit a saját presztizséhez köti. A brigád az önértékelésben az Érzelem faktort minősiti a legmagasabbra, 3,93-ra, utána a Kolektivitást 3,92-re. A vezetők pedig a Szorgalom és Értelem faktorokat 4,8o-ra és 4,6o-ra. Igy a $\frac{V}{FA}$ ráta értékei igen magasak: 1,28 és 1,o7 között valamennyi a vezetői felülértékelésről tájékoztat. A magas Fegyelem, Kollektivitás és Felelősség ráta /1,21-1,17 - 1,18/ a technológiai együttmüködés példás szintjét minősitik. A 47,22 átlagéletkoru brigádnak minden tagja évtizedek óta kubikos - a vázszerelő tevékenység nem jár szakképesitéssel. De az épitőtechnológia alapos ismerete, a brigád szorgalma és a brigádvezető magas és következetes igényszintje magas vezetői minősitést eredményez. "A birgádban többen is képesek a szerelés szervezésére, irányitására, a brigádvezető és helyettesének szakmai tudása meghatározó, kreativ gondolkodásuak" - irta minősitésében Fritz L. müvezető, szerkezetépitő mérnök.

<u>HARMADIK kérdőiv válaszai</u>: a VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITője /26.sz.betét/ a brigádvezetés autokratikus stilus felé hajlását az 1. és 5. történet értékelésében mutatja. Az 1. történet bri-

HARMADIK kérdőív

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

26. m. betét

V. FRANK ..... brigád

		A						D						LF						LF						A						D						A						D											
szám		1.történet						2. történet						3.történet						4.történet						5.történet						6.történet						7.történet						8.történet						összesen					
		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy	
sz.	kód	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	78		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
2	79		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
3	80	x		x		x		x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x		x		x		x		x		x		x									
4	81	x		x		x		x			o	x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x		x			o		o	x		x			o									
5	82		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
6	83	x			o	x		x		x		x			o		o		o	x			o		o	x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
7	84	x		x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x		x		x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x									
8	85		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
9	86	x		x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		o		o	x			o	x									
10																																																								
11																																																								
12																																																								
13																																																								
14																																																								
15																																																								
16																																																								
össz.		5	4	4	5	5	4	9		8	1	9			9		9		9	5	4	4	5	4	5	3	6	2	7	2	7	9		9		9		3	6	1	8	1	8	9		8	1	8	1						

44% 100 % 100 % 55% 77% 100% 88% 88% = 81,5

1 fő = 11%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

gádvezetőinek stilusa: "Ne vitatkozz!... Tudod, hogy nem szeretek semmit kétszer mondani!... Ne oktass te engem, tudom mi a feladatom!... Kár volt rád bizni..." stb. - könnyen hasonlitható Frankéhoz. De emellett mutatja a demokratikus stilus érvényesülését is a 2. és a 6. történet loo %-os pozitiv megitélése. A 8. történet demokratikus megoldása is 88 %-ban kapott pozitiv értékelést. Az összesitett 81,5 % még a vizsgált minta összátlaga fölött van. A brigád példája azt a kitételt erősiti, hogy a demokratikus vezetési stilus alkalmazásának sok olyan feltétele van, amely még hiányzik a épitőmunkásokból és társadalmi körülményeikből. A brigádvezetőnek több mint 2o éves vezetői tevékenysége és a brigád magasfoku elismertsége /szoc. brigád aranyfokozatok, kitüntetések/, a polarizált érzelmi helyzet ellenére azt bizonyitja, hogy a brigád belső szociálpszichológiai légköre szilárd, a hatékony termelőmunkára igen alkalmas.

VI. KÁLMÁN brigád: 16 fő kőmüves loo % szakképzett

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsönösségi mátrix /27.sz.betét/
Szociogram /28.sz.betét/

M-szituáció: A szituáció átélése a brigád sszámára nem jelentett nehézséget. Erős motivációt adott a hipotézis valószinüsitéséhez, hogy a vizsgálat időpontjában folyt a vállalatnála a külföldi munkára /NSZK/ való szervezés, ahova a brigádból többen jelentkeztek. A csoport ujrastrukturálási kilátásai tehát bizonyos reális valószinüséget tatartalmaztak.

A preferált választott a 5-ös Gémes és a 8-as Kószó. Még az élen követi őket a 11-es Petrik. A 6-os brigádvezetőt, Kálmánt csupán egy 1-es Boros választja, aki alsó helyzetben van a brigádban a 9-es Kováccsal, a 14-es Szabóval a 15-ös Tóthtal, a

EISŐ kérdóiv
VI. KÁLMÁN brigád

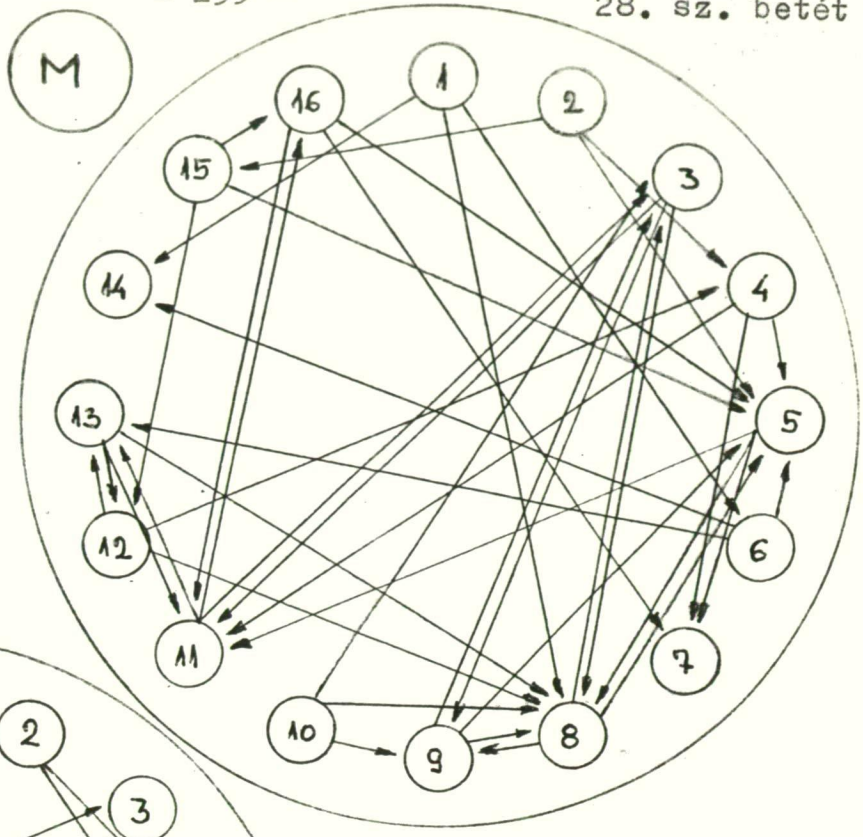
27. sz. betét
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

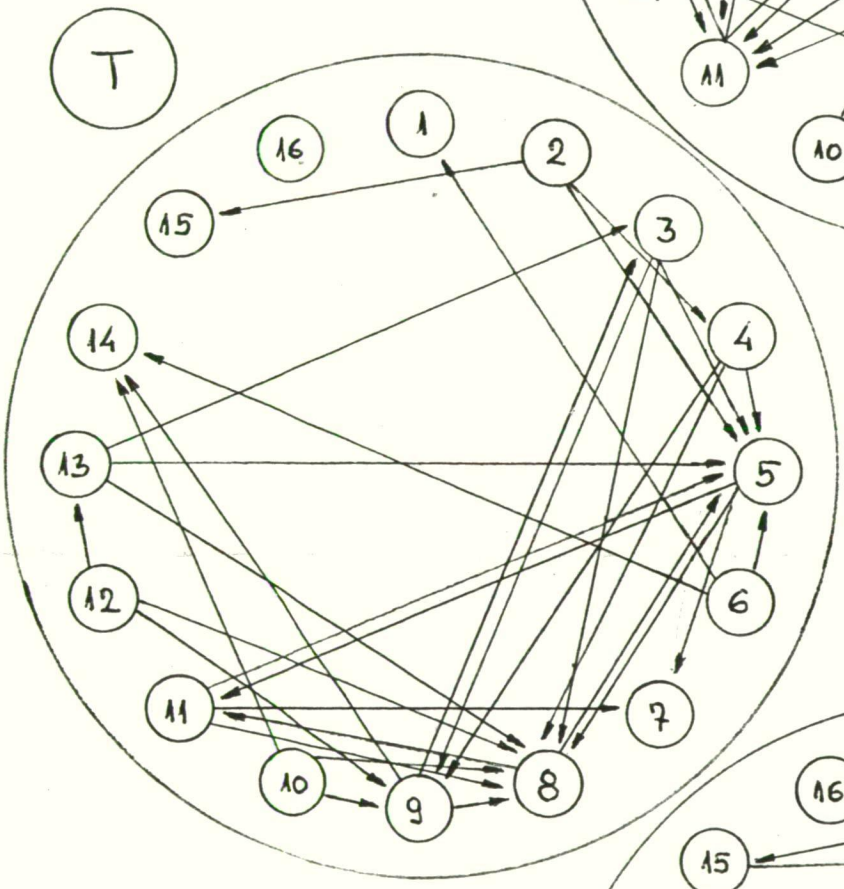
Betüjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

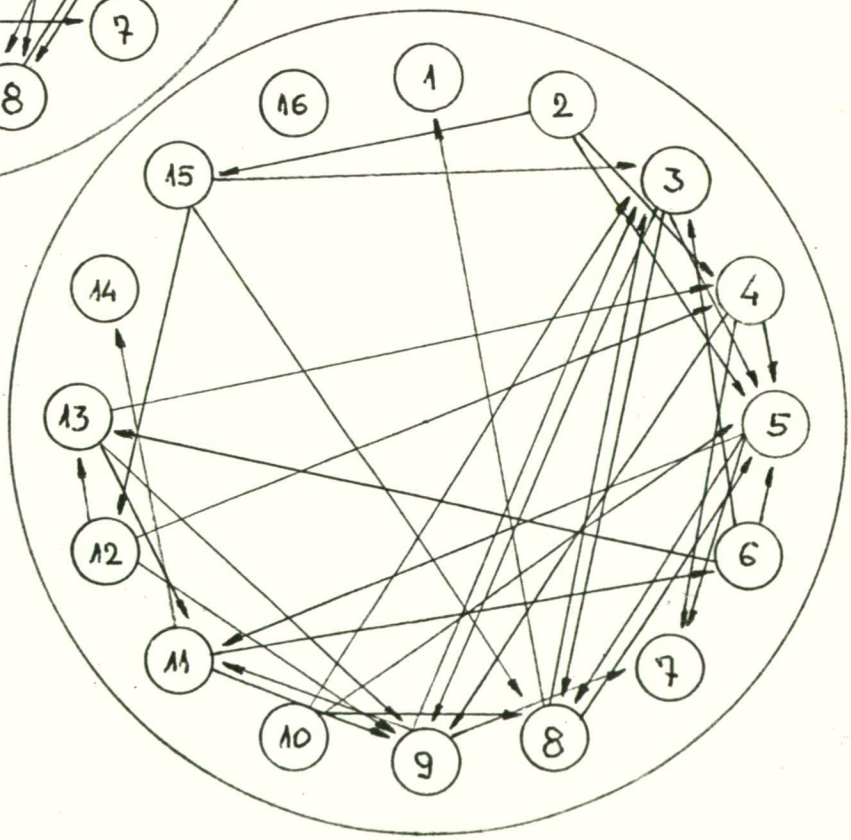
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	BOROS						M		M						M			
2	ANDÓ				MTÜ	MTÜ										MTÜ		
3	DAKÓ					TÜ			MTÜ	MTÜ		M						
4	DUDÁS					MTÜ		M Ü	T	TÜ		M						
5	GÉMES							MTÜ	MTÜ			MTÜ						
6	KÁLMÁN	T		Ü		MTÜ								M Ü	MT			
7	KASZA																	
8	KÖSZÓ	Ü		M Ü		MTÜ				M		T						
9	KOVÁCS			MTÜ		M		Ü	MT			Ü			T			
10	NAGY			M Ü		Ü			MTÜ	MT					T			
11	PETRIK			M		T	Ü	T	T	Ü				M	Ü		M	
12	PUSKÁS				M Ü				MT	TÜ				MTÜ				
13	SZAKÁCS			T	Ü	T			MT	Ü		M Ü	M					
14	SZABÓ																	szöv
15	TÓTH			Ü		M			Ü				M Ü				M	
16	VÖRÖS					M		M				M						szöv
Összes M:		—	—	4	2	7	1	3	7	3	—	5	2	3	2	1	2	
T:		1	—	2	1	7	—	2	8	4	—	2	—	1	3	1	—	
Ü		1	—	5	3	6	1	3	4	5	—	3	1	2	1	1	—	
M+T+Ü:		2	—	11	6	20	2	8	19	12	—	10	3	6	6	3	2	= 110

Válaszolási ráta: 110 : 144 = 76 %

VI. KÁLMÁN brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
1	BOROS	–	1	1	2
2	ANDÓ	–	–	–	–
3	DAKÓ	4	2	5	11
4	DUDÁS	2	1	3	6
5	GÉMES	7	7	6	20
6	KÁLMÁN	1	–	1	2
7	KASZA	3	2	3	8
8	KÖSZÓ	7	8	4	19
9	KOVÁCS	3	4	5	12
10	NAGY	–	–	–	–
11	PETNK	5	2	3	10
12	PUSKÁS	2	–	1	3
13	SZAKÁCS	3	1	2	6
14	SZABÓ	2	3	1	6
15	TÓTH	1	1	1	3
16	VÖRÖS	2	–	–	2

16-os Vörössel és a 4-es Dudással. Középhelyzetben van a 3-as Dakó, a 13-as Szakács és a 7-es Kasza. Perifférián van az 1-es Boroson kivül a 2-es Andó és a 1o-es Nagy is. Kölcsönös választás van ugyan néhány, de azok sem záródnak körré, a brigád szociometriaia helyzete igen szétszórt, zilált, több csoport köré szerveződött. A brigádvezető vezetői helyzete sőt brigádbeli helye is válságos. A 7-es Kasza és a 14-es Szabó bem választott, Szabó indokolta is: "Minden brigádtaggal szivesen dolgozok." Mint a brigád további sorsából kiviláglik, az indok a választással megnyilvánuló kapcsolódás elrejtésére szolgál. Szabó a brigádvezető támogatása miatt eléggé eltávolodott a brigád többségétől. Emellett látja a brigádvezető ingatag helyzetét és mellette nem akarja elkötelezni magát.

T-szituácoó: Ebben a 8-as Kószó jutott az élre 8 választással, az 5-ös Gémes 7-tel követi. A 9-es Kovács és a 14-es Sazbó van középső helyzetben, alsóban pedig az 1-es Boros, a 3-as Dobó, a 4-es Dudás, a 7-es Kasza, a 11-es Petrik, a 13-as Szakács és a 15-ös Tóth. Perifférián a 2-es Andó, a 6-os Kálmán, a 1o-es Nagy, a 12-es Puskás és a 16-os Vörös van. Vörös nem is választ, - őt sem választják, a szituáció kérdésére: "Kihez fordulna tanácsért?" - igy felel: "Senkihez". A 13-as Szabó itt is óvatos a válasszal: "Vállalati dolgokat mindenkivel, magánéletemmel kapcsolatban senkivel,"

Ü-szituáció: Preferált helyre az 5-ös Gémes került, őt követi a 3-as Dakó és a 9-es Kovács. Középső helyen van a 8-as Kószó, a 4-es Dudás, a 7-es Kasza és a 11-es Petrik. A brigádvezető alsó helyzetben van a 12-es Puskással, a 13-as Szakácscsal, a 14-es Szabóval, a 15-ös Tóthtal és az 1-es Borossal.

A 2-es Andó, a 1o-es Nagy és a 16-os Vörös ebben a szituációban is perifférián van. A vizsgált mintában lévő brigádok között itt a legalacsonyabb az átlagéletkor: 28,93 év. /Szociális mutatók - 29.sz.betét/ A szociometrikus ziláltságot azonban ez csak részben indokolja.

Az összesitett eredmények szerint az első helyen Gémes van 2o választással, a másodikon Kószó 19-el, majd a 9-es Kovács 12-vel, a 3-as Dakó 11-el és a 11-es Petrik 1o-el követi őket.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /3o.sz.betét/ szerint a brigád önértékelési átlaga: Á:3,92. A brigádvezető Kálmán önértékelése 4,75, a brigádot 4,11-re minősiti; a brigád értékelése róla K: 3,9o. Kálmán senkit nem minősit maga fölé. A brigádból a 4-es Dudás minősiti Kálmánt 5,oo-re és Gémes 4,71-re, a többiek mind Kálmán P-je alá értékelik. A legalacsonyabb Andóé 2,85 és Szakácsé 2,93. Gémes a ponteciális vezető, önértékelése, P: 4,42, a brigádé róla 4,2o. A $\frac{K}{A}$ ráta szerinti első helyen is Gémes, valamint Dakó áll 1,o7-el, Kószó Kovács és Szabó követik 1,o6-al. Kálmán rátája 0,99, a legalacsonyabb Andóé 0,88.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitésében a brigád magát az Erkölcs faktorban értékelte legmagasabbra 4,12-re, legalacsonyabbra pedig a Szorgalom és Fegyelem faktorban. A vezetői értékelés 3,28. Legmagasabbra az Értelem faktort értékeli 1,1o-el legalacsonyabbra pedig az Érzelem faktort 2,5o-el. Igy a $\frac{V}{FA}$ ráta átlaga mindössze o,84.

A vezetői minősitések között Gugolya I. megjegyezte: "A főüzem profiljából adódóan fizikailag és szellemileg jobban le vannak terhelve, mint a vállalat más területén dolgozó, hasonló végzettségü szakemberek. Ennek ellenére sem anyagilag, sem erkölcsi-

SZOCIÁLIS MUTATÓK

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag	
	BOROS	1956	21	8 ált.	kerekes	nős		18.389	3.065	:6
2	ANDÓ	1964	17	8 ált.	kőműves	nőtlen		23.641	4.728	:5
3	DAKÓ	1956	25	8 ált.	"	nős		39.286	3.929	:10
4	DUDÁS	1961	20	8 ált.	"	nőtlen		45.177	3.765	
5	GÉMES	1942	39	8 ált.	"	nős		65.869	5.441	
6	KÁLMÁN	1934	47	8 ált.	"	nős		68.763	5.730	
7	KASZA	1954	27	8 ált.	"	nős		53.401	4.450	
8	KÓSZÓ	1952	29	8 ált.	"	nős		55.334	4.611	
9	KOVÁCS	1955	26	8 ált.	"	nős		56.398	4.700	
0	NAGY	1962	19	8 ált.	"	nőtlen		44.611	3.718	
1	PETRIK	1955	26	8 ált.	"	nős		50.922	4.244	
2	PUSKÁS	1962	19	8 ált.	"	nőtlen		24.865	4.973	:5
3	SZAKÁCS	1937	44	8 ált.	"	nős		70.300	5.858	
4	SZABÓ	1946	35	8 ált.	"	nős		68.262	5.689	
5	TÓTH	1952	29	8 ált.	"	nős		51.861	4.322	
6	VÖRÖS	1941	40	8 ált.	"	nős		56.189	4.682	
rig. átlag:			28,93	8,0					4.264	

MÁSODIK kérdőív

VI.	KÁLMÁN

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

ezető eosztása	ír.vez.	művez.	művez.	kitűnő										Összesen	Átlag
ezető neve / ategóriák	KORELF F.	SEBESI F.	TÓTH A.	GUGOLYA I.											
telem	4	4	4	5										17	4,25
orgalom	3	4	2	4										13	3,25
gyelem	3	4	2	3										12	3,00
kölcs	4	4	3	3										14	3,50
lektivitás	2	3	4	3										12	3,00
lelősség	3	4	3	4										14	3,50
zelem	2	3	2	3										10	2,50
tlag	3,00	3,71	2,86	3,57										92	3,28

1. | 1 - 16.

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

KÓD

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1o	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/P R	P/B R	K/A' R
	kód sz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
1	BOROS	3,14	2,96	3,53	3,03	3,36	3,39	3,03	3,46	3,61	3,07	3,28	3,93	3,39	3,46	3,11	3,03	3,29	1,16	0,95	0,93
2	ANDÓ	3,18	2,96	4,00	3,14	4,00	2,85	3,03	3,32	3,78	2,57	2,50	2,96	3,60	3,42	3,53	3,64	3,28	1,17	0,90	0,88
3	DAKÓ	3,36	3,18	4,14	3,43	4,21	4,00	3,71	4,03	4,03	3,00	4,03	3,93	4,00	4,00	3,00	3,78	3,73	1,02	1,11	1,07
4	DUDÁS	4,00	3,03	5,00	3,32	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,58	1,12	0,72	0,95
5	GÉMES	4,46	4,00	5,00	4,00	4,42	4,71	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,18	5,00	5,00	4,14	5,00	4,62	0,95	0,96	1,07
6	KÁLMÁN	4,36	3,32	4,50	3,86	4,29	4,75	3,89	3,89	4,57	3,79	4,25	4,54	3,89	4,50	3,54	3,93	4,11	0,82	1,15	0,99
7	KASZA	4,32	4,00	4,00	4,18	4,28	4,00	4,14	4,18	4,25	3,93	3,89	3,86	4,14	4,11	3,93	3,89	4,06	0,87	1,02	0,91
8	KÓSZÓ	3,60	3,82	4,29	4,11	4,50	4,04	4,21	4,36	4,54	3,86	4,29	4,18	4,75	4,39	3,93	3,89	4,16	0,95	1,05	1,06
9	KOVÁCS	2,93	3,0	4,61	4,04	4,32	3,89	4,25	4,32	3,86	3,64	4,39	3,79	4,57	4,64	3,21	4,29	3,98	1,07	0,97	1,06
10	NAGY	2,93	2,82	3,71	2,68	3,78	3,03	3,32	3,78	3,71	3,25	3,32	3,43	2,86	3,64	3,00	3,53	3,30	1,11	0,98	0,92
11	PETRIK	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	4,03	0,97	1,00	1,00
12	PUSKÁS	3,43	3,53	4,11	3,82	4,14	3,71	3,53	4,14	4,14	3,46	3,96	4,14	4,14	3,96	3,86	3,78	3,87	0,97	1,07	1,03
13	SZAKÁCS	2,18	3,32	3,82	3,71	3,96	2,93	3,21	4,04	3,53	2,32	3,68	4,04	3,71	3,14	2,96	3,21	3,36	1,11	1,10	1,04
14	SZABÓ	4,43	3,64	4,21	3,75	4,21	4,53	3,78	4,36	4,14	3,82	3,96	4,11	4,18	4,50	3,96	4,28	4,12	0,92	1,09	1,06
15	TÓTH	3,68	3,71	4,04	4,36	4,36	4,18	4,36	4,36	4,43	4,39	3,21	4,46	4,43	4,46	4,50	4,50	4,21	0,80	1,07	0,92
16	VÖRÖS	4,50	3,96	4,39	3,82	4,36	3,43	3,93	4,28	3,86	3,61	3,75	4,00	3,89	4,14	3,89	4,46	4,02	0,90	1,11	1,02
brigád (K)		3,66	3,46	4,21	3,72	4,20	3,90	3,99	4,16	4,15	3,61	3,91	4,04	4,10	4,15	3,60	4,02	3,92 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

tegóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1o	11	12	13	14	15	16	Átlag FÁ	Vezető V	V/FÁ R
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
telem	3,25	3,33	3,70	4,59	4,44	4,09	4,15	3,26	3,92	3,37	4,00	3,73	3,33	4,13	4,23	4,21	3,86	4,25	1,10
orgalom	3,28	3,30	3,51	4,56	4,25	3,90	4,41	3,58	4,04	3,14	4,25	3,81	3,44	3,98	4,28	3,81	3,85	3,25	0,84
gyelem	3,03	3,20	3,67	4,58	4,65	4,01	4,14	4,04	3,79	3,04	3,75	3,86	3,33	4,03	4,31	4,25	3,85	3,00	0,78
kölcs	3,52	3,39	4,00	4,56	4,87	4,75	3,97	4,64	4,17	4,08	4,00	3,67	3,48	4,16	4,11	4,59	4,12	3,50	0,85
lektivitás	3,38	3,42	3,84	4,58	4,90	3,89	3,90	4,79	4,06	3,47	4,00	3,98	3,30	4,22	4,05	3,73	3,97	3,00	0,75
lelősség	3,30	3,37	3,73	4,62	4,72	4,01	3,94	4,34	4,12	3,14	4,00	4,08	3,33	4,08	4,19	4,35	3,96	3,50	0,88
zelem	3,27	2,97	3,69	4,59	4,79	4,17	3,78	4,51	4,14	3,09	4,25	3,95	3,33	4,14	4,34	3,48	3,91	2,50	0,64
lag	3,29	3,28	3,73	4,58	4,62	4,11	4,06	4,16	3,98	3,30	4,03	3,87	3,36	4,12	4,21	4,02	3,92	3,28	0,84

leg nincsenek ugy megbecsülve, mint a lakótelepi vagy házgyári kőmüvesek. Ez évek óta visszatérő probléma. A brigádon a fáradtság, beletörödés jelei mutatkoznak. Ezen minősités a jelenlegi állapotot tükrözi. Többre képesek. "Vö.: III. Erdődi brigád!/

Az érintett főüzemvezető a brigád minősitését megtagadta, indoklás nélkül.

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /31. sz.betét/ A brigádvezető alacsony személyiségértéke a vizsgálat során még nem tünt fel annyira, mint vezetési stilusának magas negativ minősitése, bár a demokratikus vezetési stilus példáinak is alacsony a pozitiv értéke. A személyiségvonások mérőlapjairól kiderül, hogy a pszichoszociális faktorok jegyeit értékeli alacsonyra a brigád Kálmán minősitésénél: fegyelmezetlenségét, álhatatlanságát, önteltségét, becstelenségét, gorombaságát, rosszindulatát, ridegségét, cinkusságát, és mogorvaságát minősitik. Ezek indokolják a vezetési stilus azonositásában az alacsony értékeket és a 67,7 % átlagot. De a fenti megjegyzésből következően az is feltehető, hogy Kálmán rajta kivülálló tényezőkkel szemben vált tehetetlenné és elutasitott vezetővé.

A brigád a vizsgálat lefolytatása után egy hónappal kettészakadt, a csoport tagjainak 75 %-a bejelentette az üzemvezetőnek, hogy a birgádvezetővel nem hajlandó tovább együtt dolgozni, uj brigádot alakitanak. A brigád Gémest választotta vezetőnek. Kálmánnak maradt Boros, Petrik és Szabó.

VII. KISPÁL brigád: 7 fő ács loo % szakképzett

ELSŐ kérdőiv kérdései: Kölcsönösségi mátrix / 32.sz.betét/
Szociogram /33.sz.betét/

M-szituáció: A preferált személy a 41-es Király és a 46-os Németh, de egyik sem alkot szociometrikus csomópontot.

HARMADIK kérdőív

31. sz. betét

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

VI. KÁLMÁN . . . brigád

		A						D						LF						LF						A						D						A						D											
zám		1.történet						2. történet						3.történet						4.történet						5.történet						6.történet						7.történet						8.történet						összesen					
		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy	
sz	kód	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	1	x			o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
2	2		o		o	x		x		x			o		o		o	x			o		o		o		o		o	x		x		x		x			o		o		o	x		x		x							
3	3		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x			o	x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
4	4	x			o	x		x		x			o	x		x			o	x			o		o		o		o		o	x		x		x		x		x		x		x		x		x							
5	5		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x			o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
6	6		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
7	7		o		o		o	x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x			o		o		o		o	x		x		x							
8	8		o		o	x		x		x		x		x			o	x			o		o	x		x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
9	9		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x			o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
0	10		o		o	x		x		x			o	x			o		o	x			o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o						
1	11		o		o		o	x		x		x		x			o	x			o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o	x		x		x							
2	12		o		o		o	x		x		x			o		o	x			o		o		o		o		o	x		x		x		x			o		o	x		x		x			o						
13	13		o		o	x			o		o	x			o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x		x			o		o		o	x		x			o						
14	14		o		o		o	x		x		x		x		x		x			o		o		o		o		o	x		x		x		x			o		o		o	x		x		x							
15	15		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x							
16	16		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o	x			o		o	x			o	x			o		o		o	x		x		x		x							
össz.		2	14		16	7	9	15	1	15	1	10	6	5	11	2	14	6	10	6	10	2	14	4	12	1	15		16	7	9	15	1	16		12	4	1	15	1	15	4	12	16		16		13	3						
		56%						62%						62%						75%						56%						75%						75%						81%						=67,7%					

1 fő = 6,25%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

32. sz. betét

Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

EISŐ kérdőív

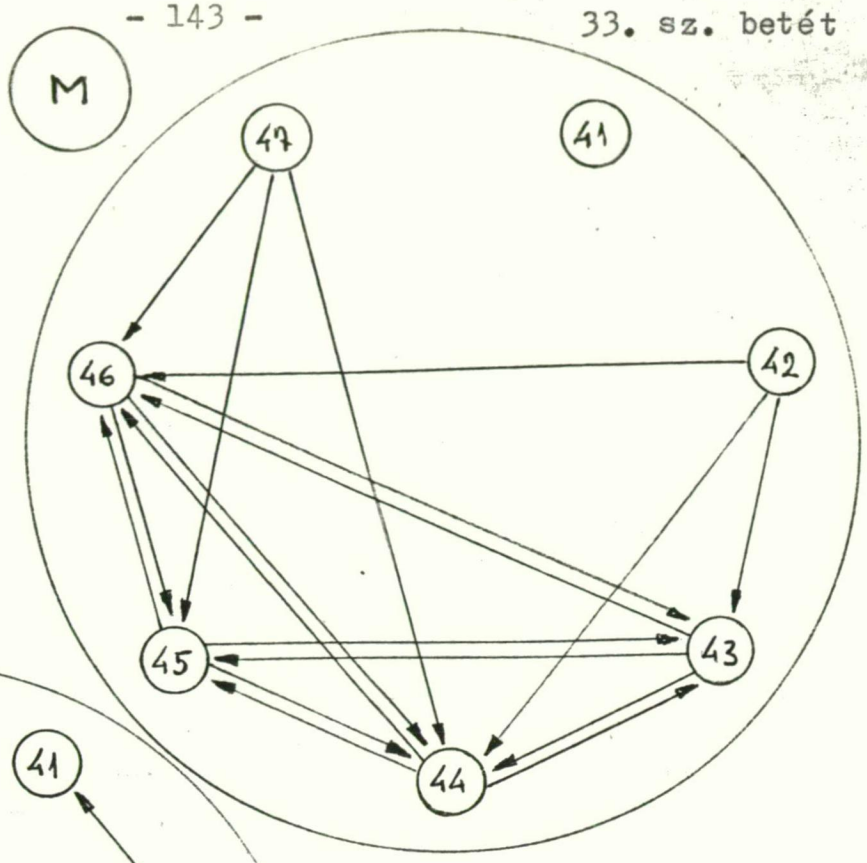
VII. KISPÁL . brigád

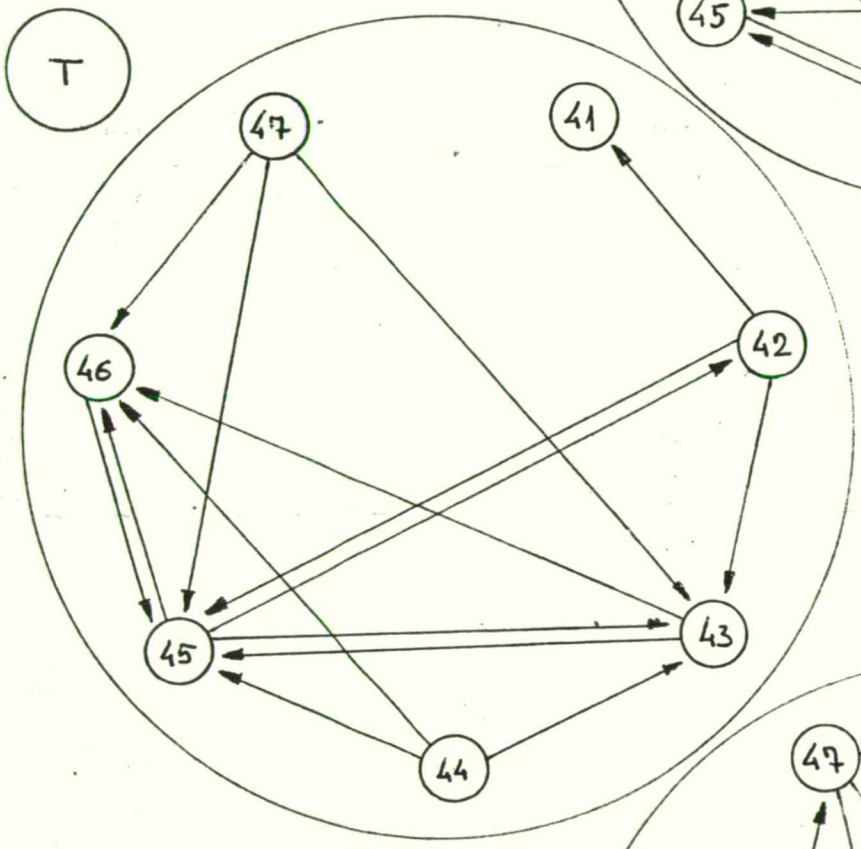
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

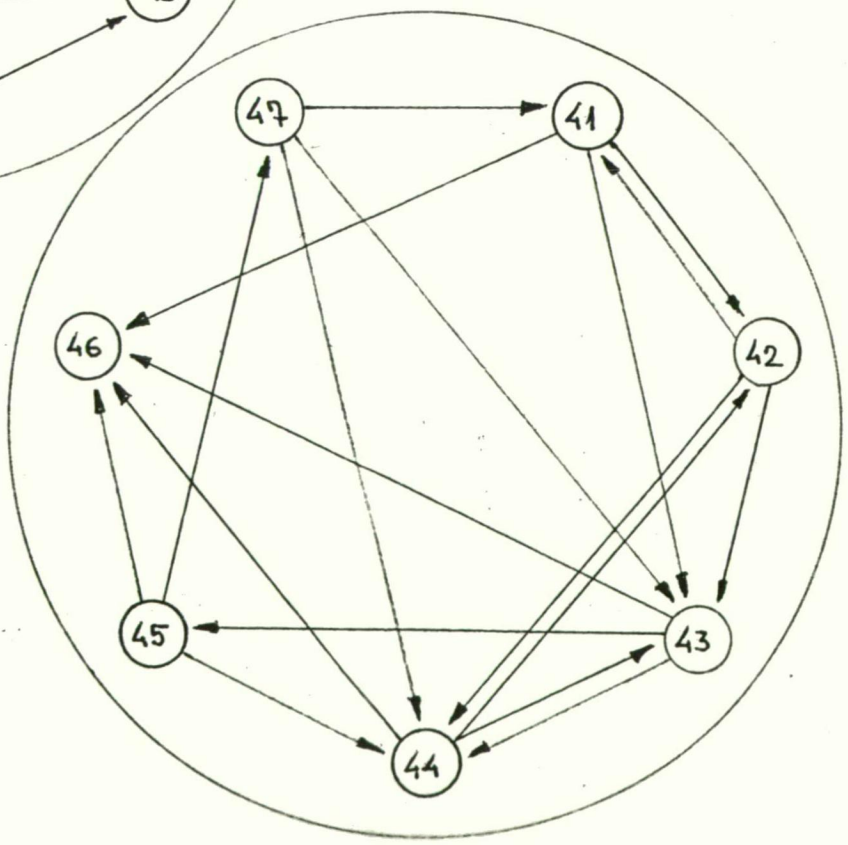
		41	42	43	44	45	46	47									
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1o	11	12	13	14	15	16
41 1	FARKAS		Ü	Ü			Ü										
42 2	GÁL	T Ü		MTÜ	M Ü	T	M										
43 3	KANFI				M Ü	MTÜ	MTÜ										
44 4	KIRÁLY		Ü	MTÜ		MT	MTÜ										
45 5	KISPÁL		T	MT	M Ü		MTÜ	Ü									
46 6	NÉMETH			M	M	MT											
47 7	PIGNICZKI	Ü		TÜ	M Ü	MT	MT										
8																	
9																	
1o																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
összes M:		—	—	4	5	4	5	—									
• T:		1	1	4	—	5	4	—									
Ü		2	2	4	4	1	4	1									
M+T+Ü:		3	3	12	9	10	13	1	= 51								

Válaszolási ráta: 51 : 63 = 81 %

VII. KISPÁL brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
41	FARKAS	—	1	2	3
42	GÁL	—	1	2	3
43	KANFI	4	4	4	12
44	KIRÁLY	5	—	4	9
45	KISPÁL	4	5	1	10
46	NÉMETH	5	4	4	13
47	PIGNICZKI	—	—	1	1

A 45-ös Kispál, a brigádvezető és a 43-as Kanfi közvetlen utánuk következnek, a 41-es Farkas, a 42-es Gál és a 47-es Pigniczki pedig perifférián marad. A 4-3 fős szerkezeti megosztottság jellemző a brigádra. Bár a szakmai felkészültségük formailag azonos, az elutasitás a 41-es Farkas és 47-es Piniczki esetében szakmai jellegü is. Mindkettő gyengeképességü ács.

T-szituáció: Ebben a 45-ös Kispál, a brigádvezető a preferált személy, amit 55 éves kora, élettapasztalata tesz indokoltá tá. De a 43-as Kanfi és a 46-os Németh szerepe is alig csökken. A 44-es Király a brigád legfiatalabb tagja, őt a nála idősebbek nem választják. A brigádvezető is inkább a 42 éves 42-es Gál felé fordul, aki kölcsönösen választ. /Szociális mutatók - 34.sz.betét/ De a 43-45-46-os vonal szilárdsága a körkörös választások következtében változatlanul megvan. Perifférián már csak a 47-es Pigniczki marad.

Ü-szituáció: Három fiatal kerül élre, a 43-as, 28 éves Kanfi a 44-es 19 éves Király és a 46-os 32 éves Németh. A 41-es Farkas és 47-es Pigniczki bevonása legalább alsó helyzetbe mutatja, hogy a választásoknak milyen praktikus motivációja van. Az érzelmi kap csolat lehetősége velük szemben is nyitott. A 46-os Németh nem vá laszt. A tárgyi gondolkodás ujabb jellemzőjeként a kérdőivre irja: "Nem kérek, /beutalót ti./, mert nősülési segélyt sem kaptam 1973 májusában. Azt a választ kaptam, hogy a pénztárban nincs pénz." Ez a sérelem 8 éves, de még eleven, mert azóta még nem volt mód korrekcióra. A válasz megtagadása itt is a leghatásosabbnak vélt reakció a régi sérelemre.

A választási sorrend: 1. a 46-os Németh 13 választással; 2. a 43-as Kanfi 12, és 3. a 45-ös Kispál 1o választással.

MÁSODIK kérdőív

VII.	KISPÁL

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ 34. sz. betét

TULAJDONSÁGONKÉNT

ezető eosztása	fő.vez.	vez.	vez.	műv.	műv.	műv.								Összesen	Átlag
ezető neve / ategóriák	KISS J.	ÓVÁRI GY.	SALLAI D.	BODOR J.	GILICZE M.	SZIGETI J.									
telem	4	3	3	4	5	3								22	3,67
orgalom	3	3	3	4	5	4								22	3,67
gyelem	2	2	2	3	4	4								17	2,83
kölcs	3	3	3	3	5	4								21	3,50
lektivitás	2	2	3	4	4	3								18	3,00
lelősség	3	3	2	3	5	4								20	3,33
zelem	3	2	2	4	3	3								17	2,83
átlag	2,86	2,57	2,57	3,57	4,43	3,57								137	3,26

VII. KISPÁL brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag
1	FARKAS	1940	41	7 ált.	ács	nős		64.437	5.370
2	GÁL	1939	42	8 ált.	ács	nős		45.289	3.771
3	KANFI	1953	28	8 ált.	ács	nős		62.745	5.229
4	KIRÁLY	1962	19	8 ált.	ács	nőtlen		59.385	4.949
5	KISPÁL	1926	55	szakérettségi	ács	nős		79.496	6.625
6	NÉMETH	1949	32	8 ált	ács	nős		71.270	5.939
7	PIGNICZKI	1933	48	8 ált	ács	nős		73.855	6.154
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
brig. átlag:			37,85	8,14					5.434

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /35.sz.betét/ szerint a brigád önértékelése, Á:3,83. Ennek irreá lis magasságát az okozta, hogy Farkas és Pignizzki a szociogramon jól látható érzelmi elkülönülést érezve nem akart vagy nem is tudott differenciálni az értékelésekben, csak mechanikusan irt számokat egymás alá. Ezért a Farkas által minősitett brigádszint 4,43, a Pigniczki által minősitett 4,oo lett. Az erősebben központi helyzetü Kanfi, Király, Kispál, Németh 3,4o, 3,65, 3,69 és 3,4o-es minősitést adott.

A brigádvezető Kispál önértékelése, P: 4,17. A brigádról adott minősitése B: 3,69. Ezt a különbséget azonban a brigád is elfogadta, K: 4,53-ra értékelte a brigádvezetőt. Kispál mind Kanfit, mind Némethet maga fölött értékelte 4,5o-4,5o-el. A brigádértékelésben is ők követi Kispált, K: 4,18-4,18. A $\frac{K}{A}$ ráta is Kispál szilárd első helyzetét mutatja 1,18-al. A brigádban önmagát csak Németh értékelte Kispál fölé: 4,85-4,89-el.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitésében a brigád értékelése az Erkölcs faktorban a legmagasabb: 4,oo. A 3,83-as átlag a vezetői értékelés 3,26-os átlagával összevetve csak 0,85-ös rátát ad. A brigád viszonylag alacsony vezetői értékelésében az is közrejátszik, hogy a brigád egy különlegesen bonyolult muukára vállalkozott /rókusi viztorony monolit vasbetonszerkezet/, a vizsgálatot megelőző időpontban. De ennek a munkának egy másik szervezet a kivitelezője. A régi üzem és főüzem árulásnak minősitette a másik főüzemhez való átlépést és ezért aláértékelte a brigádot. Az uj munkaszervezet viszont még nem ismerte eléggé a brigád munkáját.

11. | 41 - 47

KÓD

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz. / kód sz.	1 / 41	2 / 42	3 / 43	4 / 44	5 / 45	6 / 46	7 / 47	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/P R	P/B R	K/A' R
41	FARKAS	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00										4,43	0,82	0,90	0,86
42	GÁL	3,39	4,32	4,43	4,21	4,82	4,36	2,89										4,06	0,87	1,06	0,98
43	KANFI	2,67	3,67	3,60	3,67	4,25	3,60	2,32										3,40	1,16	1,06	1,09
44	KIRÁLY	3,14	3,25	4,07	3,60	4,60	3,92	2,96										3,65	1,11	0,99	1,04
45	KISPÁL	3,10	3,46	4,50	3,78	4,17	4,50	2,35										3,69	1,09	1,13	1,18
46	NÉMETH	2,82	2,68	3,64	4,68	4,85	4,89	3,03										3,40	0,85	1,44	1,09
47	PIGNICZKI	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00										4,00	0,77	1,00	0,80
	brigád: (K)	3,30	3,76	4,18	3,99	4,53	4,18	3,08										3,83 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

Kategóriák	1 / 41	2 / 42	3 / 43	4 / 44	5 / 45	6 / 46	7 / 47	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Átlag FÁ	Vezető V	V/FÁ R
Ítélem	4,43	4,00	3,28	3,71	3,57	3,79	3,75										3,79	3,67	0,97
Morgalom	4,43	3,82	3,39	3,68	3,75	3,86	4,00										3,85	3,67	0,95
Figyelem	4,43	4,04	3,61	3,71	3,75	3,57	3,75										3,84	2,83	0,74
Szókölcs	4,43	4,07	3,53	3,68	3,82	4,00	4,75										4,00	3,50	0,87
Szelektivitás	4,43	4,14	3,25	3,61	3,61	3,89	4,25										3,88	3,00	0,77
Szelősség	4,43	3,93	3,25	3,12	3,61	3,75	4,00										3,73	3,33	0,89
Szezelem	4,43	4,14	3,50	3,96	3,71	3,79	3,50										3,86	2,83	0,73
Átlag	4,43	4,06	3,40	3,60	3,63	3,79	4,00										3,83	3,26	0,85

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /36. sz. betét/ Az 1-es történet autokratikus stilusának 1oo %-os elutasitása és a 8-as történet demokratikus stilusának 1oo %-os azonositása azt mutatja, hogy a brigádvezetés stilusának demokratikus potenciája nem hiányzik, csak esetenként hajlik a laissez-faire stilus felé. Ezt a 3. történet csupán 57 %-os és a 4. történet csupán 71 %-os pozotiv értékelése mutatja. Ez a nyugdijkor felé közeledő brigádvezető időnkinti ráhagyását jelzi, amikor a potenciális fiatal vezető - elsősorban Németh - az irá nyitást nem tudja, vagy még nem meri átvenni. A vezetés kettőssége ebből adódik. Az átlagosan 8o % pozitiv értékelés jó vezetési légkört tanusit.

VIII. KÖRMÖCZI brigád: 15 fő csőállványozó 1oo szakképz.

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsönösségi mátrix /37.sz.betét/

Szociogram /38.sz.betét/

M-szituáció: A preferált személy a 31-es Habik. A 33-as Körmöczi, a brigádvezető perifférián van. Pedig Habik nem is választott, - a kérdőivre ezt irta: "A brigád bármelyik tagjával" /szivesen dolgozna együtt/. A brigád szociometrikus hálója meglehetősen egységes. A párhuzamos választás ugyan kevés és körkapcsolatot nem jelent, de sokan sokat választanak. Habik a legmagasabban képzett, épitőipari technikusi képesitése van, a szimpátia iránta egységes. A brigádvezető nyugdij előtt áll, és bár a vállalat egyik legtöbbször, legmagasabb szinten kitüntetett és elismert brigádja eredményeinek szervezését jórészt neki köszönheti, a brigád már nem választja egy elképzelt ujrastrukturálásnál. Habikon kivül más potenciális vezető nincs is a szociogram szerint. Középső helyzetü a 4o-es Vizhányó, a 37-es Török

HARMADIK kérdőív

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

36. sz. betét

VII. KISPÁL . . . . . brigád

szám	kód	1. történet (A) szi	jó	igy	2. történet (D) szi	jó	igy	3. történet (LF) szi	jó	igy	4. történet (LF) szi	jó	igy	5. történet (A) szi	jó	igy	6. történet (D) szi	jó	igy	7. történet (A) szi	jó	igy	8. történet (D) szi	jó	igy	összesen szi	jó	igy
		x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o	x o
1	41	o	o	o	x	x	x	x	x	x	o	o	o	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
2	42	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	o	o	x	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
3	43	x	o	o	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
4	44	o	o	o	x	o	o	x	x	x	o	o	o	x	o	x	x	x	x	o	o	o	x	x	x			
5	45	o x		o	x	x	x	x	x	o	x	x	x	x	x	o	x	x	x	o x		x	x	x	x			
6	46	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	x	x	x	x	o	x	x	x	o x	o	o	o	x	x			
7	47	o	o	o	x	x	x	x	x	x	o	o	o	x	x	x	o	o	o	o	o	o	x	x	x			
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												
16																												
össz.		1 6	1 6		7 7	6 1	6 1	4 3	4 3	3 4	3 4	3 4	2 5	4 3	4 3	2 5	6 1	6 1	6 1	2 5	7 2	5	6 1	6 1	7			
		100%			85%			57%			71%			71%			85%			71%			100%			=80%		

1 fő = 14,2%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

37. sz. betét

ELSŐ kérdőív

VIII. KÖRMÖCZI brigád

KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

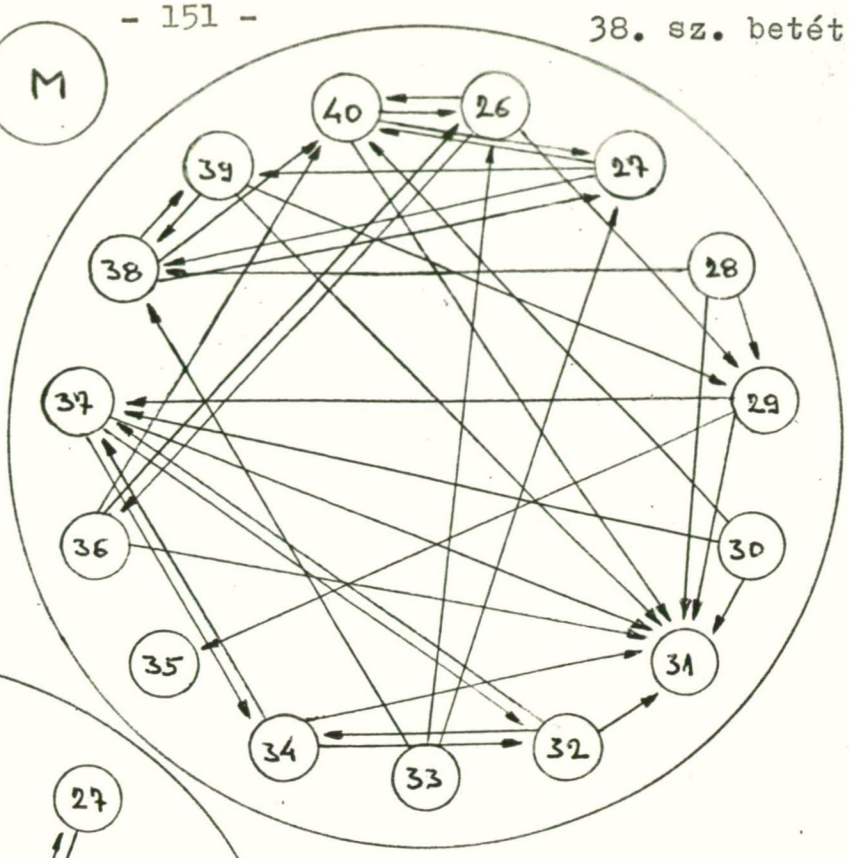
Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

			26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
		név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
26	1	ÁPTOK				M Ü							M Ü				M Ü		szöve
27	2	BALOGH								T					M Ü	M Ü	M Ü		
28	3	BÉKÉSI				MTÜ		MTÜ							MTÜ				
29	4	CZIROK J.						MTÜ	TÜ			M		MTÜ					
30	5	CZIROK M.				T		M Ü						MT	Ü		MTÜ		
31	6	HABIK		Ü							Ü						Ü		
32	7	JUHÁSZ				T		M Ü		T	M Ü			M Ü		T			
33	8	KÖRMÖCZI	MTÜ	MTÜ											MTÜ				
34	9	LAUDISZ						M Ü	MT	T				M Ü		T	Ü		
35	10	MAGYAR	TÜ			Ü		Ü	T							T			szöve
36	11	MASA	MT					MTÜ						Ü		T	M Ü		
37	12	TÖRÖK						M Ü	MTÜ	T	M Ü					T			
38	13	VARGA		M		T		TÜ								M Ü	MTÜ		
39	14	VIDÁCS				MT		MTÜ			Ü				MTÜ				
40	15	VIZHÁNYÓ	M	M			Ü	MTÜ		T					TÜ				
	16																		
		összes M:	3	3	–	3	–	9	2	–	2	1	1	4	4	2	5		
		T:	3	1	–	5	–	6	4	5	–	–	–	2	4	5	2		
		Ü	2	2	–	3	1	11	2	–	4	–	1	4	6	2	7		
		M + T + Ü:	8	6	–	10	1	26	8	5	6	1	2	10	14	9	14	120	

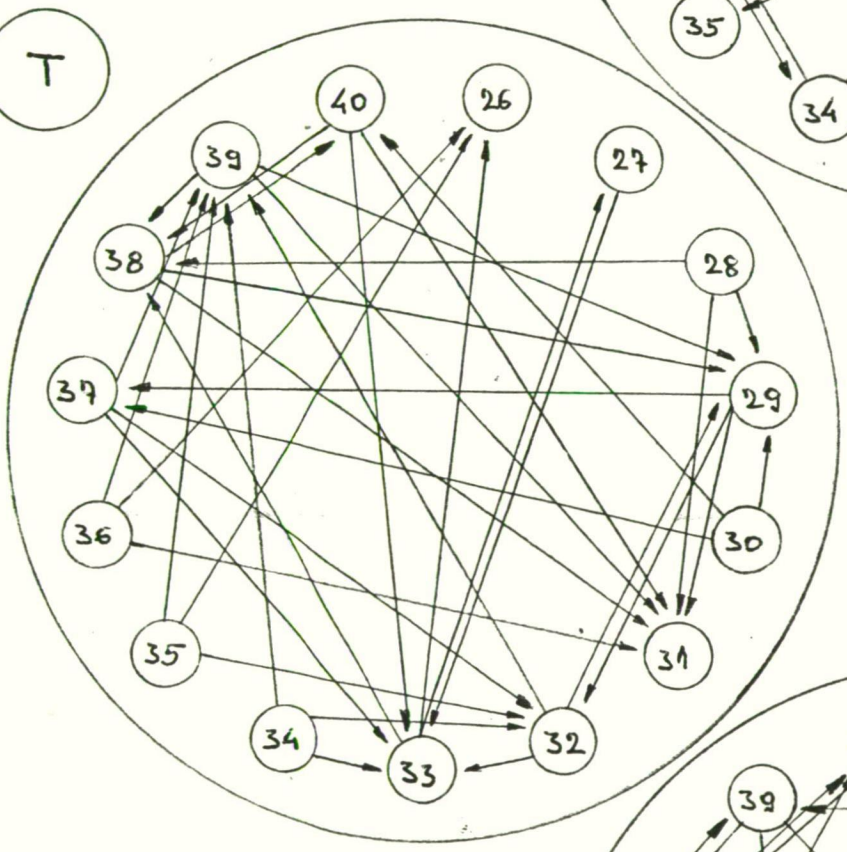
Válaszolási ráta: 120 : 135 = 89 %

VIII. KÖRMÖCZI brigád

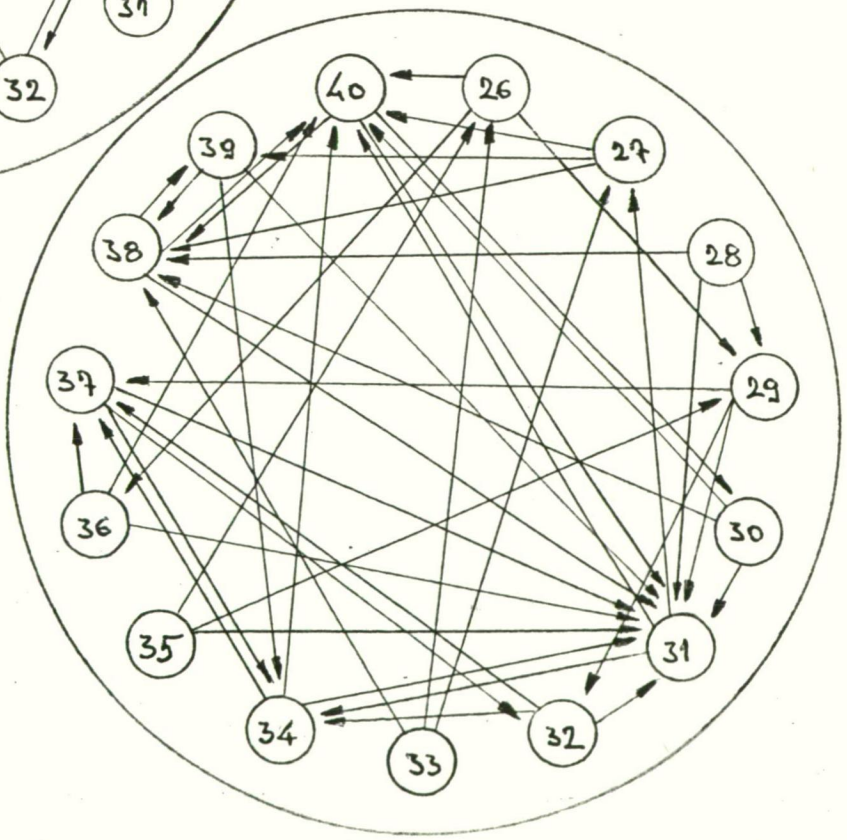
M



T



Ü



SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
26	APJOK	3	3	2	8
27	BALOGH	3	1	2	6
28	BÉKÉSI	—	—	—	—
29	CZIROK J.	3	5	3	10
30	CZIROK M.	—	—	1	1
31	HABIK	9	6	11	26
32	JUHÁSZ	2	4	2	8
33	KÖRMÖCZI	—	5	—	5
34	LAUDISZ	2	—	4	6
35	MAGYAR	1	—	—	1
36	MASA	1	—	1	2
37	TÖRÖK	4	2	4	10
38	VARGA	4	4	6	14
39	VIDÁCS	2	5	2	9
40	VIZHÁNYÓ	5	2	7	14

a 38-as Varga, a 27-es Balogh, a 26-os Apjok és a 29-es Czirok J. Perifférián Körmöczin kivül a 28-as Békési és a 3o-as Czirok M. van, Békési, Magyar és Laudisz alig egy éve tagjai csak a brigádnak, a 42,86 év átlagéletkoru brigádban ők a fiatalok. /szociális mutatók - 39.sz.betét/ Magyar nem választ senkit, ezt igy indokolja: "Mindenkivel szivesen dolgozom, kiemelni senkit nem tudok."

T-szituáció: A preferált személy Habik maradt, de itt közvetlenül utána a 29-es Czirok J., a 33-as Körmöczi és a 39-es Vidács következik. Körmöczi az "öreg", itt megkapja az élettapasztalatnak járó elismerést. Még az 58 éves 32-es Juhász is őt választja, a 47 éves 27-es Balogh, a 42 éves 4o-es Vizhányó és a 41 éves 37-es Török szintén. Periférikus helyzetbe az uj és fiatal brigádtagok kerülnek. Habik most sem választ és nem is indokol, a 26-os Apjok sem választ, és ezt igy indokolja: "Hát ilyen problémát nemigen szoktam a brigád döntésére bizni, megoldom magam, ha még egy kicsit nehéz is". A 35-ös Magyar választ, de kiegésziti szöveggel is: " Egyébként bárkinek elmondhatom szivesen és őszintén adnak tanácsot."

Ü-szituáció: Magasan preferált a 31-es Habik 11 választással. Követi a 4o-es Vizhányó 7, és a 38-as Varga 6 választással. Mindhárom brigádtagot a derüs szemlélet, a humorizáló ugrató hajlam, jóindulatu évődés képessége jellemzi. Körmöczi ujra perifériára került. A 35-ös Magyar választ, de itt is kiegészit: " De bárkivel szivesen elmennék".

Sorrend: 1. a 31-es Habik 26 választással, 2. a 38-as Varga és a 4o-es Vizhányó 14 választással, 3. a 29-es Czirok J., és a 37-es Török 1o-1o választással. Körmöczi 7. 5 választással, mö-

MÁSODIK kérdőív

VIII.	KÖRMŐCZI

K Ó D

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

39. sz. betét

TULAJDONSÁGONKÉNT

zető osztása	fő.vez.	h.vez.	műrver.											Összesen	Átlag
zető eve / tegóriák	KISS J.	RAPPAI A.	KISS I.												
elem	5	5	5											15	5,00
rgalom	4	5	5											14	4,66
yelem	4	4	5											13	4,33
ölcs	4	4	4											12	4,00
ektivitás	4	5	4											13	4,33
előség	5	5	4											14	4,66
elem	4	4	5											13	4,33
lag	4,29	4,57	4,57											94	4,48

VIII. KÖRMŐCZI. brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag	
1	APJOK	1938	43	6 elemi	állványozó	nős		77.388	6.449	
2	BALOGH	1934	47	8 ált.	állványozó	nős		76.943	6.412	
3	BÉKÉSI	1948	33	8 ált.	ács	nős		22.514	5.629	:4
4	CZIROK J.	1935	46	8 ált.	állványozó	nős		77.983	6.498	
5	CZIROK M.	1937	44	8 ált.	állványozó	nős		71.727	5.977	
6	HABIK	1943	38	érettségi	épip.tech.	nős		75.734	6.311	
7	JUHÁSZ M.	1923	58	6 elemi	állványozó	nős		70.907	5.909	
8	KÖRMŐCZI	1922	59	6 elemi	állványozó	nős		86.965	7.247	
9	LAUDISZ	1951	30	8 ált.	esztergályos	nős		60.019	5.002	
0	MAGYAR	1955	26	8 ált.	ács	nős		27.518	4.586	:6
1	MASA	1936	45	8 ált.	állványozó	nős		76.107	6.342	
2	TÖRÖK	1940	41	8 ált.	állványozó	nős		75.822	6.319	
3	VARGA	1938	43	8 ált.	állványozó	nős		75.014	6.251	
4	VIDÁCS	1933	48	8 ált.	vasbetű, állványozó	nős		95.416	7.951	
5	VIZHÁNYÓ	1939	42	8 ált.	mag.ügyű állványozó	nős		71.180	5.932	
6										
brig. átlag:			42,86	7,86					6.188	

götte már csak hárman vannak.

A három szociogram szemléletesen mutatja, mennyire differenciált a brigádon belüli választás az együttmüködés kitüzött célja szerint.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /4o.sz.betét/ szerint a brigád önértékelésének átlaga Á: 4,o6. A brigádvezető Körmöczi fölértékelése P: 4,18. Alig mulja felül a brigád értékelését, a K: 4,16-ot. Ő a brigádot 4,29-re, tehát maga fölé minősiti. Szerénységére jellemző, hogy csak Békésit értékeli maga alatt 3,57-el,/a brigád mindössze 3,o9-re minősiti Békésit/. A brigád minősitésében többen kapnak magasabb értéket: Czirok J. 4,22, Habik 4,45, Tötök 4,27, Varga 4,18, Vizhányó 4,32. Habik P: 4,o7, az ő brigádminősitése, B: 4,16. Habik lo főt értékel maga fölött. A $\frac{K}{A}$ ráta szerint is Habik az első 1,lo-el, Vizhányó követi 1,o6-al, Török 1,o5-el. Utolós helyen Békési áll 0,76-al. Körmöczi L,o2-vel hatodik.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitőjében a brigád a Felelősség faktorban értékeli magát legmagasabbra, utána az Erkölcs faktor van: 4,2o-4,19. A vezetői minősitések pozitiv brigádértéket adnak 4,48-as szintet. Az Erkölcs kategórián kivül /0,95/ minden $\frac{V}{FÁ}$ ráta 1,oo fölött van, az Értelemé különösen magas, 1,28.

HARMADIK kérdőiv válaszai: a VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ szerint /41.sz. betét/ a vezetés megitélése magasan pozitiv: 89,6.%. A második történet kivételével, alacsony a negativ eltérés, itt 34 %. A többi kontrolltörténet egységes pozitiv minősitései azonban mutatják a preferált vezetési stilus dominanciáját a brigád életében.

ÍSODIK kérdőív

VIII | 26 - 40

KÓD

40. sz. betét

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/R	P/B R	K/A' R
	kód sz	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
26	APJOK	4,18	4,21	3,86	4,75	4,43	4,50	4,21	4,64	4,03	4,14	3,82	4,50	4,50	4,00	4,61		4,29	0,96	0,97	0,99
27	BALOGH	3,68	3,46	2,14	3,64	3,68	3,82	3,71	3,32	3,68	3,64	3,68	3,68	3,46	3,82	3,96		3,58	1,16	0,97	0,98
28	BÉKÉSI	4,50	4,60	3,75	5,00	4,64	5,00	4,39	4,32	4,00	4,00	4,10	4,78	5,00	4,57	5,00		4,51	0,82	0,83	0,76
29	CIRIOK J.	3,60	3,67	2,17	4,17	3,57	4,60	3,78	4,53	3,50	3,96	3,35	4,46	4,03	3,25	4,10		3,78	1,01	1,10	1,04
30	CIRIOKM	4,00	3,86	3,11	4,25	4,25	4,39	4,18	4,25	4,00	3,82	3,71	4,35	4,07	4,21	4,00		4,04	0,95	1,05	0,99
31	HABIK	4,25	4,29	3,68	4,25	3,71	4,07	4,39	4,14	4,21	3,96	4,14	4,32	4,21	4,25	4,39		4,16	1,09	0,98	1,10
32	JUHÁSZ	4,00	4,03	3,7	4,03	4,00	4,11	4,07	4,03	3,96	3,89	4,03	4,03	4,03	4,07	4,14		4,00	1,01	1,02	1,01
33	KÖRMÖCZI	4,42	4,25	3,57	4,32	4,35	4,54	4,29	4,18	4,54	4,46	4,29	4,29	4,35	4,35	4,32		4,29	0,99	0,97	1,02
34	LAUDISZ	4,21	4,14	3,00	4,25	4,14	4,07	4,18	4,32	4,07	3,71	3,78	4,07	4,21	4,64	4,54		4,08	1,00	1,00	1,00
35	MAGYAR	5,00	5,00	4,82	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,86	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00		4,98	0,82	0,97	0,98
36	MASA	3,89	3,85	2,67	3,78	3,64	4,96	3,82	3,89	4,00	4,28	3,64	4,35	3,8	3,82	3,92		3,87	1,04	0,94	0,93
37	TÖRÖK	3,75	4,03	3,32	3,78	4,07	4,07	4,18	4,21	4,03	3,96	3,57	4,07	3,96	3,93	4,07		3,93	1,05	1,03	1,05
38	VARGA	3,07	3,21	2,50	3,61	3,21	4,39	3,78	3,71	3,89	3,50	3,03	3,71	3,64	3,61	4,29		3,54	1,15	0,96	1,03
39	VIDÁCS	3,32	3,46	2,07	4,03	3,28	4,35	3,39	3,46	4,32	3,85	3,14	3,92	4,17	4,03	4,10		3,66	1,03	1,10	1,02
40	VIZHÁNYÓ	4,35	3,93	2,11	4,39	4,75	4,82	4,46	4,42	3,82	3,75	3,64	4,57	4,50	4,54	4,35		4,15	0,99	1,05	1,06
.brigád (K)		4,01	4,00	3,09	4,22	4,05	4,45	4,12	4,16	4,07	3,98	3,79	4,27	4,18	4,44	4,32		4,06 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

tegóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Átlag FÁ	Vezetőtől V	V/FÁ R
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
telem	3,60	3,52	4,50	3,78	3,65	4,28	3,43	3,88	4,00	4,97	3,88	4,02	3,68	3,37	3,98		3,90	5,00	1,28
orgalom	4,25	4,00	4,37	3,85	3,98	3,95	3,88	4,41	3,71	4,90	3,87	3,43	3,73	3,87	4,06		4,02	4,66	1,16
gyelem	4,58	3,42	4,43	3,73	3,80	4,21	4,02	4,41	4,05	5,00	3,92	4,08	3,48	4,03	4,42		4,10	4,33	1,06
kölcs	4,25	3,72	4,62	3,85	4,42	4,53	4,48	4,30	4,26	5,00	3,83	4,10	3,57	3,67	4,23		4,19	4,00	0,95
lektivitás	4,18	3,56	4,45	3,80	4,10	4,26	3,50	4,31	3,91	4,97	3,93	3,82	3,50	3,35	3,93		3,97	4,33	1,09
lelősség	4,82	3,25	4,63	3,92	4,46	3,91	4,42	4,43	4,40	5,00	4,02	4,03	3,67	3,75	4,27		4,20	4,66	1,11
zelem	4,40	3,66	4,55	3,65	4,01	4,20	4,27	4,31	4,33	5,00	3,63	4,07	3,12	3,55	4,18		4,06	4,33	1,07
lag	4,29	3,58	4,51	3,78	4,04	4,16	4,00	4,29	4,08	4,98	3,87	3,93	3,54	3,66	4,15		4,06	4,48	1,10

HARMADIK kérdőív

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

41. sz. betét

VIII. KÖRMÖCZI . . . . . brigád

szám	kód	1.történet (A) szi		jó		igy		2. történet (D) szi		jó		igy		3.történet (LF) szi		jó		igy		4.történet (LF) szi		jó		igy		5.történet (A) szi		jó		igy		6.történet (D) szi		jó		igy		7.történet (A) szi		jó		igy		8.történet (D) szi		jó		igy		összesen szi		jó		igy	
sz.		x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	26		o		o		o	x		x			o		o		o		o	x			o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
2	27		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
3	28		o		o		o	x		x		x			o	x		x				o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
4	29		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
5	30		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
6	31		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
7	32		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
8	33		o		o		o	x		x			o		o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x			o		o		o		o	x		x		x								
9	34		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
10	35		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
11	36		o		o		o	x			o		o		o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
12	37		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
13	38		o		o	x		x		x			o		o		o		o	x			o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
14	39		o		o		o	x		x			o		o		o	x				o		o		o		o		o	x		x			o		o		o		o	x		x			o		o		o					
15	40		o		o		o	x		x		x			o		o		o			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
16																																																											
össz.			15		15	1	14	15		1	1	10	5		15	1	14	2	13	2	13		15		15		15		15	1	14	15		15		13	2		15		15		15	15		15		14	1							
			93.%						66%						86%						100%						93%						86%						100%						93%						=89,6%					

1 fő = 6,6%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

IX. KURUCSAI brigád: 15 fő panelszerelő 2o % szakképzett

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsönösségi mátrix /42.sz.betét/

Szociogram /43.sz.betét/

A brigád válaszolási rátája 57 %-os, egy másik brigáddal együtt a legalacsonyabb az egész mintában. Ez az arány az adott válaszok számát az összes adható válaszhot viszonyitja. Itt: 78 : 135 = 57 %.

M-szituáció: A szociogram egyoldalu szociometrikus helyzetet mutat, a kevés választásszám mellett feltünő az egyoldaluság. Első a 133-as Molnár 4 és egyetlen kölcsönös választással. Követi a 121-es Bózsó, akinek nincs kölcsönös választása és akit a 15 tagu brigádból szintén mindössze négyen választottak. A 132-es Kurucsai, a brigádvezető alsóhelyzetben van a 131-es Kuklával együtt. Öten pedig a periférián: 122-es Budai, 123-as Bus, 124-es Garas, 126-os Horgosi és a 127-es Hülber. Közülük négyet senki nem választott és ők sem választottak.

T-szituáció: A 121-es Bózsó választási száma emelkedett, 6-tal első, Kurucsai követi 5-tel és 125-ös Hegyi 4-gyel. A perifériális helyzetüek száma 7-re nőtt, a kölcsönös választások száma is csökkent egyel. A 125-ös Hegyi nem választott, de hogy ennek mélyén milyen ok van, megjegyzése tanusitja: "A probléma leszükül a családi körbe, melyet az embernek sajátmagának kell megoldania. Pl.: hat hónapja mindennapos családi problémával birkózom."

Ü-szituáció: Bózsó itt is megőrizte első helyét 5 választással, követi a 13o-as Kocsis néggyel. A birgádvezető ismét alsó helyzetbe került.

A szociogrammok meglehetős pszichoszociális elhanyagoltságot

42. sz. betét

Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

ELSŐ kérdőív

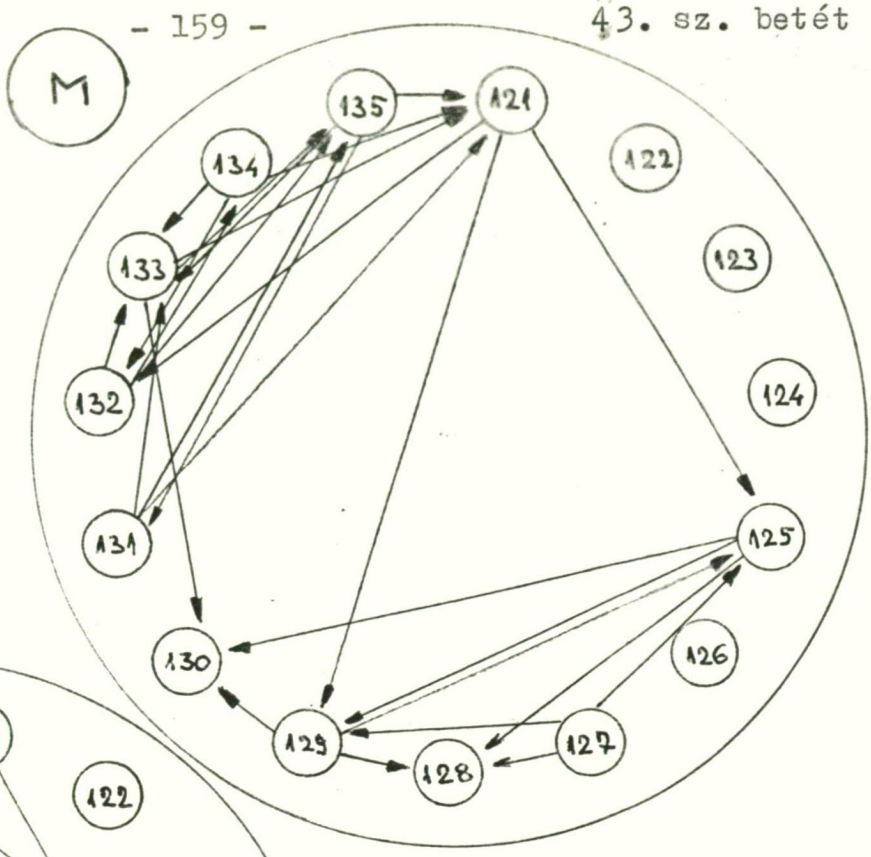
IX. KURUCSA! brigád

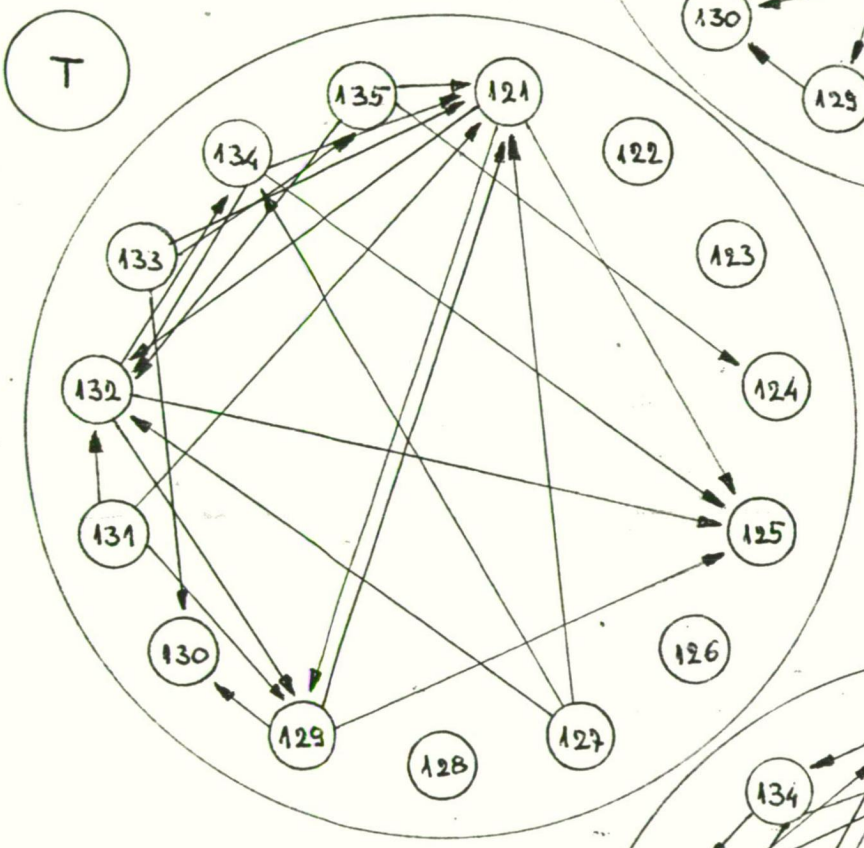
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

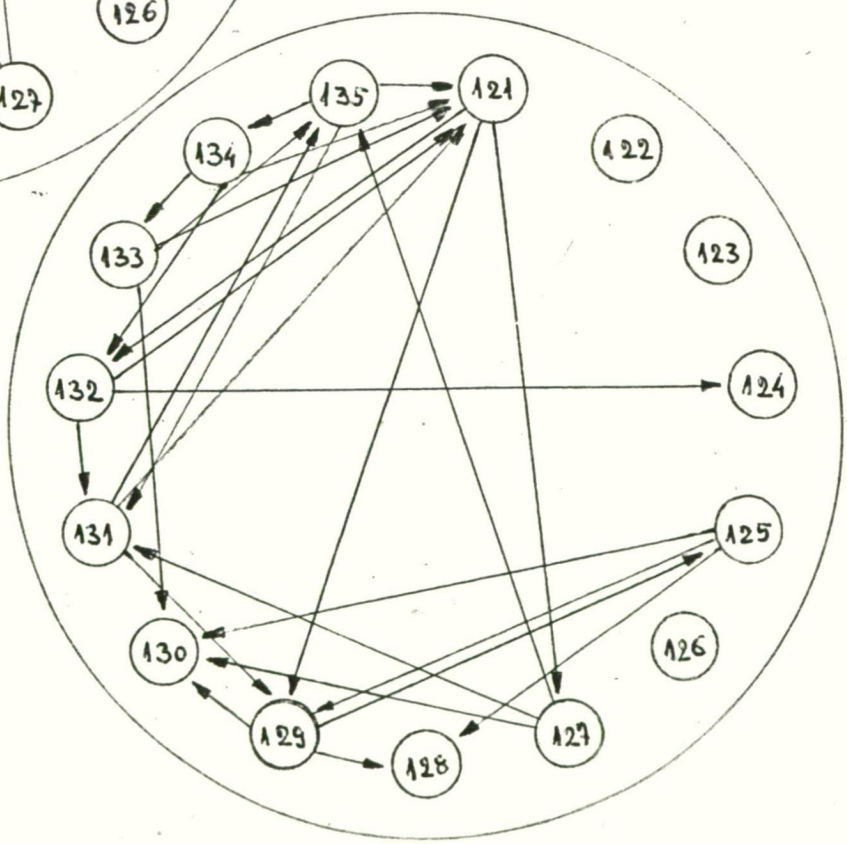
		121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135		
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
121	BÓSÓ					MT		Ü		MTÜ			MTÜ					
122	BUDAI																	
123	BÚS																	
124	GARAS																	
125	HEGYI								M Ü	M Ü	M Ü							szöve
126	HORGOSI																	
127	HÜLBER	T				M			M	M	Ü	Ü	T		T	Ü		
128	KECSKEMÉTI																	
129	KISS	T				MTÜ			M Ü		MTÜ							
130	KOCSIS																	
131	KUKLA	MTÜ								TÜ			T	M		M Ü		
132	KURUCSAI	Ü			Ü	T				T		Ü		M	MT	M		
133	MOLNÁR	MTÜ									MTÜ					MTÜ		
134	SZABÓ	MTÜ				T							MTÜ	M Ü				
135	SZÉLPÁL	MTÜ			T							M Ü	T	M	Ü			
16																		
	összes M:	4	—	—	—	3	—	—	3	3	3	1	2	4	1	3		
	T:	6	—	—	1	4	—	—	—	3	2	—	5	—	2	1		
	Ü	5	—	—	1	1	—	1	2	3	4	3	2	1	1	3		
	M+T+Ü:	15	—	—	2	8	—	1	5	9	9	4	9	5	4	7	48	

Válaszolási ráta: 78 : 135 = 57 %

IX. KURUCSAI brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
121	BÓZSÓ	4	6	5	15
122	BUDAI	—	—	—	—
123	BÚS	—	—	—	—
124	GÁRAS	—	1	1	2
125	HEGYI	3	4	1	8
126	HORGOSI	—	—	—	—
127	HÜLBER	—	—	1	1
128	KECSKEMÉTI	3	—	2	5
129	KISS	3	3	3	9
130	KOCSIS	3	2	4	9
131	KUKLA	1	—	3	4
132	KURUCSAI	2	5	2	9
133	MOLNÁR	4	—	1	5
134	SZABÓ	1	2	1	4
135	SZÉLPÁL	3	1	3	7

mutatnak. Sem a brigádbezető, sem a felső vezetők nem törődnek kellően a csoporttal. De a lakóhelyi szórtság is érezteti hatását. A 15 brigádtag 5 helyen lakik. /Szeged, Dóc, Sándorfalva, Baks, Kistelek/ /Szociális mutatók - 44-es sz. betét/

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE /45.sz.betét/ szerint a brigád önértékelésének átlaga Á: 3,83. A brigádvezető Kurucsai önértékelése, P: 3,96. A brigádot 3,45-re /senkit nem értékelt maga fölé/, a brigád őt 4,26-ra minősitette. Bozsó önértékelése 4,o7, Kurucsait maga alá 3,83-ra értékeli, és Bózsót a brigád is Kurucsai fölé, K: 4,33. Bozsó a brigádot 3,38-ra minősiti és mindenkit maga alatt minősit. A $\frac{K}{A}$ ráta szerint első helyen áll Bozsó 1,13-al, de közvetlenül utána Kurucsai következik 1,11-el. A legalacsonyabb érték Hülberé 0,96.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitésében a Erkölcs faktor kapott legmagasabb minősitést 3,96-ot, utána a Kollektivitás, majd a Felelősség áll 3,93-al és 3,9o-el. Legalacsonyabb az Értelem faktor: 3,66. A vezetői minősotések kissé magasabbak az önértékelésnél. Első a Fegyelem 4,5o-el, majd az Értelem és a Szorgalom faktor 4,25-el. A $\frac{V}{FÁ}$ ráta értéke 1,o4, az önértékelés szerény realitását mutatja.

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /46. sz.betét/. A stilus megitélésének %-arányát a pozitiv igen és pozitiv nem válaszok számának a brigádlétszámhoz viszonyitott arányából kapjuk meg. Ez csak olyan esetben torzit mint a jelenlegi, ahol 15 fő a brigádlétszám, de ebből 6 fő egyáltalán nem válaszolt. Ezért a vizsgálatban résztvevő 9 fő számához kell viszonyitani a pozitiv válaszok számát. Igy sikerül elkerülni a torzitást. A 81,3 %-os pozitiv megitélés a preferált stilust bizonyitja.

MÁSODIK kérdőív

IX.	KURUCSAI

KÓD

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

44. sz. betét

TULAJDONSÁGONKÉNT

zető osztása	fő.vez.	fő.vez.	ü.vez.	vezetőtársi munka										Összesen	Átlag
zető eve / tegóriák	KISS J.	SÁLI J.	VERES I.	VEREBÉLYKI MUNKA											
elem	5	4	4	4										17	4,25
rgalom	4	3	5	5										17	4,25
yelem	4	4	5	5										18	4,50
ölcs	4	4	5	4										17	4,25
ektivitás	4	3	5	3										15	3,75
előség	5	3	4	3										15	3,75
elem	4	2	4	3										13	3,25
lag	4,29	3,29	4,57	3,86										112	4,00

KURUCSAI . . brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag	
1	BÓZSÓ	1939	42	8 ált.	hegesztő	nős		50.434	6,304	:8
2	BUDAI	1954	27	8 "	—	nős		52.496	4.772	:11
3	BÚS	1960	21	8 "	—	nőtlen		71.471	5.956	
4	GARAS	1935	46	8 "	—	nős		64.416	5.368	
5	HEGYI	1937	44	8 "	—	nős		72.565	6.047	
6	HORGOSI	1934	47	8 "	—	nős		69.289	5.774	
7	HÜLBER	1944	37	8 "	—	nős		66.102	5.509	
8	KECSKEMÉTI	1937	44	8 "	—	nős		66.484	5.540	
9	KISS	1936	45	8 "	—	nős		71.275	5.940	
10	KOCSIS	1943	38	8 "	hegesztő	nős		89.960	7.497	
11	KUKLA	1956	25	8 "	hegesztő	nős		73.460	6.112	
12	KURUCSAI	1931	50	8 "	—	nős		81.483	6.815	
13	MOLNÁR	1945	36	8 "	—	nős		67.344	6.122	:11
14	SZABÓ	1924	57	8 "	—	nős		61.875	5.156	
15	SZÉLPÁL	1950	31	8 "	—	nős		72.486	6.041	
16										
	rig. átlag:		39,33	8,00					5.930	

x.	121 - 135
KÓD	

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE

EGYÉNILEG

kódszám	sorsz. / kód sz	1 / 121	2 / 122	3 / 123	4 / 124	5 / 125	6 / 126	7 / 127	8 / 128	9 / 129	10 / 130	11 / 131	12 / 132	13 / 133	14 / 134	15 / 135	16	Brigádról (B)	K/P R	P/B R	K/A' R
21	BÓZSÓ	4,07	2,50	2,85	2,75	3,89	3,32	3,46	3,39	3,64	3,43	3,32	3,88	3,53	3,53	3,11		3,38	1,06	1,20	1,13
22	BUDAI																				
23	BÚS																				
24	GARAS																				
25	HEGYI	4,29	2,57	3,68	2,39	2,85	2,89	2,93	3,78	3,78	4,11	3,64	3,61	4,32	3,18	4,03		3,46	1,43	0,82	1,06
26	HORGOSI																				
27	HÜLBER	4,07	3,39	3,75	4,14	4,57	3,36	4,14	4,46	4,00	3,86	3,78	4,11	3,86	3,71	3,96		3,96	0,89	1,04	0,96
28	KECSKEMÉTI																				
29	KISS	4,50	3,89	4,18	3,75	4,86	4,03	4,07	4,39	4,68	4,64	4,18	4,54	4,50	4,35	4,42		4,34	0,86	1,08	1,05
30	KOCSIS																				
31	KUKLA	4,42	3,78	2,82	3,11	4,29	3,43	3,86	3,71	4,57	3,93	4,54	4,42	4,50	3,82	4,46		3,97	0,87	1,14	1,03
32	KURUCSAI	3,82	2,90	2,93	3,36	3,68	2,71	3,46	3,50	3,46	3,53	3,57	3,96	3,86	3,46	3,75		3,45	1,07	1,15	1,11
33	MOLNÁR	4,89	3,71	3,32	3,61	4,54	3,00	4,00	4,03	4,82	4,35	4,42	4,54	4,29	3,71	4,93		4,14	0,98	1,04	1,10
34	SZABÓ	4,57	3,61	3,36	3,43	4,14	4,14	3,64	3,89	3,78	4,42	4,18	4,57	4,64	4,61	4,32		4,08	0,82	1,13	0,99
35	SZÉLPÁL	4,39	2,75	2,75	2,96	3,89	3,36	3,57	3,78	3,68	3,86	3,82	4,14	4,29	3,82	3,43		3,63	1,18	0,94	1,05
	brigád (K)	4,33	3,25	3,29	3,28	4,08	3,36	3,68	3,88	4,04	4,01	3,94	4,26	4,20	3,80	4,04		3,83 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

egóriák	1 / 121	2 / 122	3 / 123	4 / 124	5 / 125	6 / 126	7 / 127	8 / 128	9 / 129	10 / 130	11 / 131	12 / 132	13 / 133	14 / 134	15 / 135	16	Átlag (FA')	Vezetők (V)	K/FA R	
elem	3,02				3,20		4,13		4,17		3,83	3,52	3,85	3,80	3,37		3,66	4,25	1,16	
orgalom	3,32				2,87		3,97		4,42		4,00	3,72	4,13	3,93	3,47		3,76	4,25	1,13	
yelem	3,22				3,20		3,63		4,25		4,10	3,17	4,17	3,92	3,52		3,69	4,50	1,22	
ölcs	3,40				3,88		4,02		4,60		4,05	3,43	4,37	4,15	3,77		3,96	4,25	1,07	
lektivitás	3,77				3,67		4,08		4,32		3,88	3,50	4,07	3,97	4,08		3,93	3,75	0,95	
elősség	3,47				3,85		3,88		4,48		4,17	3,38	4,17	4,23	3,50		3,90	3,75	0,96	
elem	3,45				3,53		3,98		4,13		3,78	3,42	4,22	4,48	3,73		3,86	3,25	0,84	
lag	3,38				3,46		3,96		4,34		3,97	3,45	4,14	4,08	3,63		3,83	4,00	1,04	

HARMADIK kérdőív

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

46. sz. betét

IX. KURUCSAI brigád

		A						D						LF						LF						A						D						A						D											
szám		1.történet						2. történet						3.történet						4.történet						5.történet						6.történet						7.történet						8.történet						összesen					
		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy	
sz	kód	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	121	x			o		o	x		x			o	x		x			o	x			o		o	x		x			o	x		x			o	x		x		x		x			o									
2	122																																																							
3	123																																																							
4	124																																																							
5	125		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
6	126																																																							
7	127		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x			o	x		x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
8	128																																																							
9	129	x		x			o	x		x		x		x		x		x		x		x			o	x			o		o	x		x		x		x		x			o	x		x			o							
10	130																																																							
11	131		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o	x			o		o		o	x		x			o		o		o	x		x			o									
12	132	x		x			o		o		o		o	x			o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
13	133		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
14	134		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
15	135		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x								
16																																																								
össz.		3	6	2	7		9	8	1	8	1	7	2	3	6	2	7	1	8	4	5	2	7	3	6	3	6	1	8		9	9		9		7	2	2	7	2	7	2	7	9		9		6	3						
						59%				46%						85%						40%						60%						46%						46%						40%									
						100%				77%						88%						66%						100%						77%						77%						66%									

= 48,7%

: 81,3%

1 fő = 6,6 %

1 fő : 11,1 %

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

X. MARTUS brigád: 7 fő betonozó szakképzett: 0 %

ELSŐ kérdőív válaszai: Kölcsönösségi mátrix /47.sz.betét/

Szociogram / 48.sz.betét/

M-szituáció: A legalacsonyabb iskolázottsági átlagu csoport 6,43 éves átlaggal. A 7 tag közül csak 2 végezte el a 8. osztályt, négy csak 6 osztályt, egy pedig csak 5 osztályt végzett. Ez a legmagasabb átlagéletkoru csoport: 49 év, és életkorával összevetve a legalacsonyabb keresetü. / Szociális mutatók - 49.sz.betét/

A csoport 7 tagjából 3 nem válaszolt a kérdőíveken - mind a három 6 elemit végzett.

E helyzetben a 62-es Gál és a 6o-as Bangó 3-3, a 63-as László, a 65-ös Martus a brigádvezető és a 66-os Mészáros 2-2 választás kapott. A szociometriai háló négyese harmonikus, bár egyszerü közösségi viszont mutat. A választások kölcsönösek, csak 2 nyul el a 63-as László felé.

T-szituáció: Ismétlődik az előző ábra. Tanácskérésben sincs ok máshoz fordulni mint a munkával kapcsolatban - a legidősebb brigádtag 56 éves, a legfiatalabb 4o, a körben utána következő pedig már 46.

Ü-szituáció: A szociometrikus szerkezet csak annyiban változik, hogy a 66-os Mészáros /56 éves/ az eddigi kölcsönös választó, a 62-es Gál helyett a 65-ös brigádvrzrtő Martust választja. A 61-es Becsei nem választ, de ráirta a kérdőívre: "Üdülésre nincs szükségem". A 64-es Lázár pedig: "Üdülést nem kérek.

A sorrendben első a 6o-as Bangó 2. a 62-es Gál, 3. a 65-ös Martus a brigádvezető. Becsei, László és Lázár mindhárom szituációban perifférian vannak.

47. sz. betét

Betüjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

EISŐ kérdőív

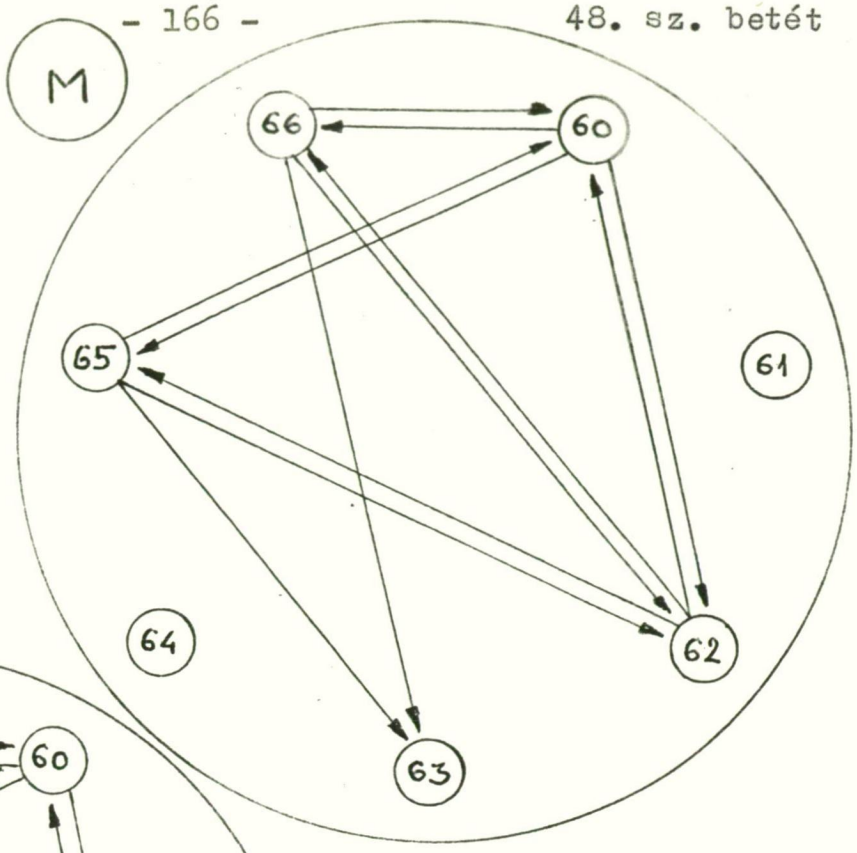
X. MARTUS . . . brigád

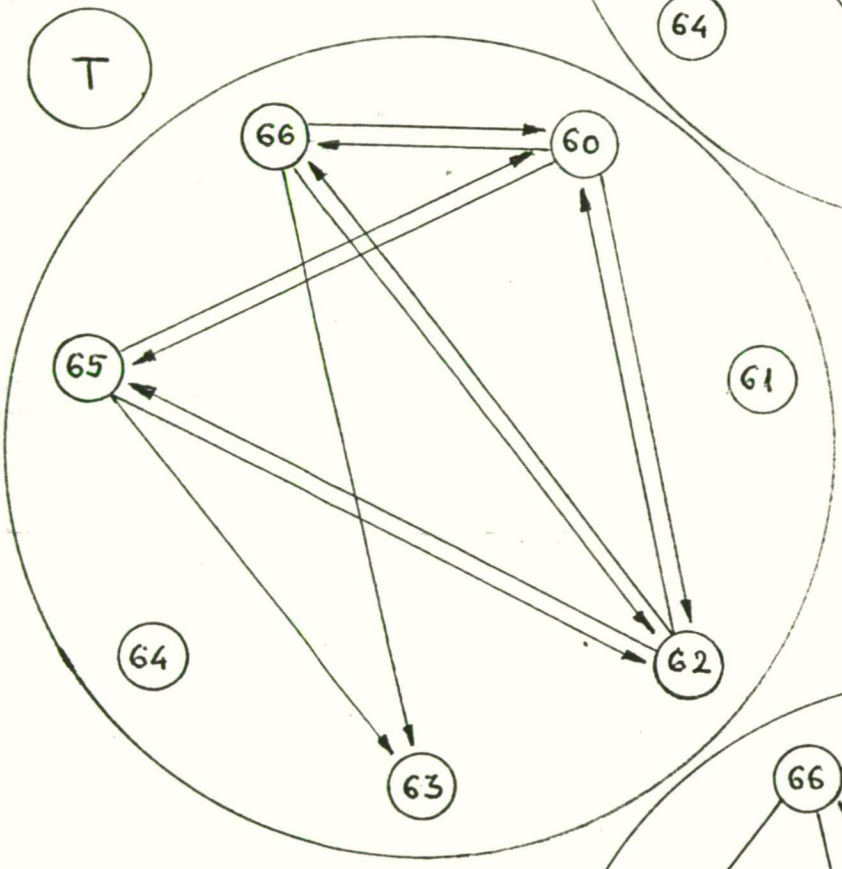
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

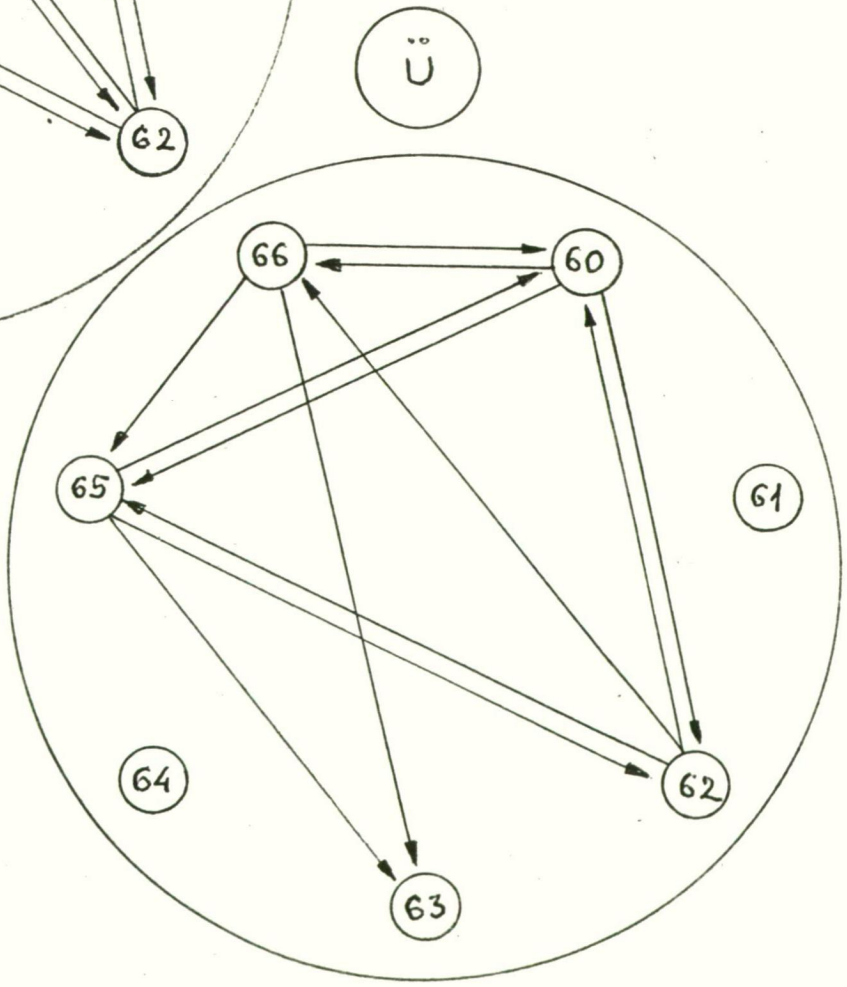
		60	61	62	63	64	65	66										
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
60 1	BANGÓ			MTÜ			MTÜ	MTÜ										
61 2	BECSEI																	szöve
62 3	GÁL	MTÜ					MTÜ	MTÜ										
63 4	LÁSZLÓ																	
64 5	LÁZÁR																	szöve
65 6	MARTUS	MTÜ		MTÜ	MTÜ													
66 7	MÉSZÁROS	MTÜ		MT	MTÜ		Ü											
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
összes M:		3	—	3	2	—	2	2										
T:		3	—	3	2	—	2	2										
Ü		3	—	2	2	—	3	2										
M+T+Ü:		9	—	8	6	—	7	6	36									

Válaszolási ráta: 36 : 63 = 57 %

X. MARTUS brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
60	BAHGÓ	3	3	3	9
61	BECSEI	—	—	—	—
62	GÁL	3	3	2	8
63	LÁSZLÓ	2	2	2	6
64	LÁZÁR	—	—	—	—
65	MARTUS	2	2	3	7
66	MÉSZÁROS	2	2	2	6

. M A R T U S . brigád

SZOCIÁLIS MUTATÓK

49. sz. betét

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag
	BANGÓ	1941	40	6 ált.	—	nős		56.755	4.730
	BECSEI	1935	46	6 ált.	—	nőtlen		49.457	4.121
	GÁL	1930	51	8 ált.	—	nős		53.947	4.496
	LÁSZLÓ	1933	48	6 elemi	—	nős		56.674	4.723
	LÁZÁR	1934	47	6 elemi	—	nős		57.279	4.773
	MARTUS	1926	55	8 elemi	—	nős		47.676	5.297
	MÉSZÁROS	1925	56	5 elemi	—	nős		56.481	4.706
	rig. átlag:		49	6,43					4.692

MÁSODIK kérdőív

X.	MARTUS

K Ó D

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

zető osztása	fő.ügyv.	ü.vez.	ü.h.c.vez.	ü.mun.	ü.mun.									Összesen	Átlag
zető neve / tegóriák	KISS Gy.	ÓVÁRI GY.	SALLAI D.	BODOR Gy.	SZIGETI Gy.										
elem	3	3	3	4	3									16	3,20
rgalom	3	3	3	4	3									16	3,20
yelem	3	3	2	4	4									16	3,20
ölcs	3	3	3	4	3									16	3,20
ektivitás	4	3	2	4	3									16	3,20
előség	3	3	3	5	3									17	3,40
elem	3	3	2	4	3									15	3,00
lag	3,14	3,00	2,57	4,14	3,14									112	3,20

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE szerint /5o.sz.betét/ a brigád önértékelésének átlaga Á: 4,22. A brigádvezető Martus önértékelése, P: 4,43; a brigádot, B: 4,15-re minősitette. A brigád őt 4,53-ra. Lászlón kivül mindenki differenciált a minősitésben. A két potenciális brigádvezető Bangó ás Gál szintén maga fölé minősitette a brigádvezetőt. Bangó a P: 4,5o mellett 4,75-re, Gál a P: 4,21 mellett 4,32-re. Igy Martus a $\frac{K}{A}$ ráta értékben a legmagasabb minősitést kapta 1,o7-et. Bangó és Gál: 1,o5. Becseiére a legalacsonyabb: 0,86-os érték.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitésében a brigád az Erkölcs faktornak legmagasabb értékelést: 4,36-ot. Legalacsonyabb a Szorgalom: 4,14 és a Felelősség: 4,13-al. A vezetői értékelés átlaga csak 3,2o. A $\frac{V}{FÁ}$ rátában ezért jóval 1,oo alatti értékek vannak, legalacsonyabb az Érzelem faktoré 0,7o, de a legmagasabb, a Felelősség minősitése is 0,82.

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /51. sz.betét/ A preferált demokratikus vezetési stilus pozitiv és az elutasitott stilusok negativ megitélése a brigádnál a minta átlagának felel meg: 81,2 %.

XI. PALOTÁS brigád: 14 fő panelszerelő 43 % szakképzett

ELSŐ kérdőiv válaszai: Kölcsönösségi mátrix /52.sz.betét/
Szociogram /53.sz.betét/

M-szituáció: A formálisan preferált személy a 11o-es Márton 5 választással, de közvetlen utána 4-el a 117-es Salbot, a 118-as Szücs és a 1o6-os Ari. A brigádvezető a 116-os Palotás csak alsó választási helyzetben van, a 119-es Terhessel, a 1o7-es Bajtaival és a 113-as Molnár K.-val. Periférián hárman vannak a brigádból. A 112-es Molnár J. már csak formálisan tagja a bri-

SODIK kérdőív

X	60 - 66
	KÓD

50. sz. betét

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

(B)

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról	K/R	P/B	K/Á
	kód sz	60	61	62	63	64	65	66													
60	BANGÓ	4,50	3,25	4,64	4,03	3,64	4,75	4,53										4,19	0,98	1,07	1,05
61	BECSEI	4,50	3,86	4,43	3,61	3,86	4,78	4,21										4,18	0,83	0,92	0,86
62	GÁL	4,36	2,75	4,21	3,78	3,89	4,32	4,18										3,92	1,05	1,07	1,05
63	LÁSZLÓ	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00										4,00	1,04	1,00	0,98
64	LÁZÁR	4,57	4,57	4,57	4,57	4,57	4,57	4,57										4,57	0,89	1,00	0,96
65	MÁRTUS	4,39	3,50	4,25	4,25	4,21	4,43	4,14										4,15	1,02	1,07	1,07
66	MÉSZÁROS	4,61	3,39	4,82	4,86	4,18	4,89	4,78										4,50	0,91	1,06	1,03
	brigád (K)	4,42	3,62	4,42	4,16	4,05	4,53	4,34										4,22			
																		(Á)			

KATEGÓRIÁNKÉNT

egóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Átlag FÁ	Vezetőtől V	V/FÁ R
	60	61	62	63	64	65	66												
elem	4,57	4,03	4,00	4,00	4,00	3,78	4,25										4,22	3,20	0,76
orgalom	4,00	4,28	3,89	4,00	4,50	3,96	4,36										4,14	3,20	0,77
yelem	4,00	4,36	3,82	4,00	4,75	4,07	4,50										4,21	3,20	0,76
ölcs	4,43	4,32	4,03	4,00	4,75	4,39	4,64										4,36	3,20	0,73
lektivitás	4,36	4,00	4,14	4,00	4,25	4,50	4,71										4,28	3,20	0,75
lelősség	3,96	4,21	3,97	4,00	4,75	4,00	4,46										4,13	3,40	0,82
elem	4,03	4,07	4,00	4,00	5,00	4,21	4,61										4,27	3,00	0,70
lag	4,19	4,18	3,92	4,00	4,57	4,15	4,50										4,22	3,20	0,76

HARMADIK kérdőív

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

51. sz. betét

X. MÁRTUS . . . . . brigád

		A						D						LF						LF						A						D						A						D											
szám		1.történet						2. történet						3.történet						4.történet						5.történet						6.történet						7.történet						8.történet						összesen					
		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy	
sz	kód	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	60		o		o		o	x		x		x		x		x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
2	61																																																							
3	62	x		x		x		x		x		x			o		o		o	x			o		o		o		o		o	x	o	x		x		x		x		x		x		x		x									
4	63																																																							
5	64																																																							
6	65		o		o		o	x			o		o		o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o	x		x			o	x		x									
7	66		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
8																																																								
9																																																								
10																																																								
11																																																								
12																																																								
13																																																								
14																																																								
15																																																								
16																																																								
össz.		1	3	1	3	1	3	4		3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	2	2	1	3	1	3		4		4		4	4	1	4		4		1	3	2	2	2	2	3	1	4		4							
		75%						75%						75%						75%						100%						100%						50%						100%						81.25					

1 fő, 25%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

52. sz. betét

Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

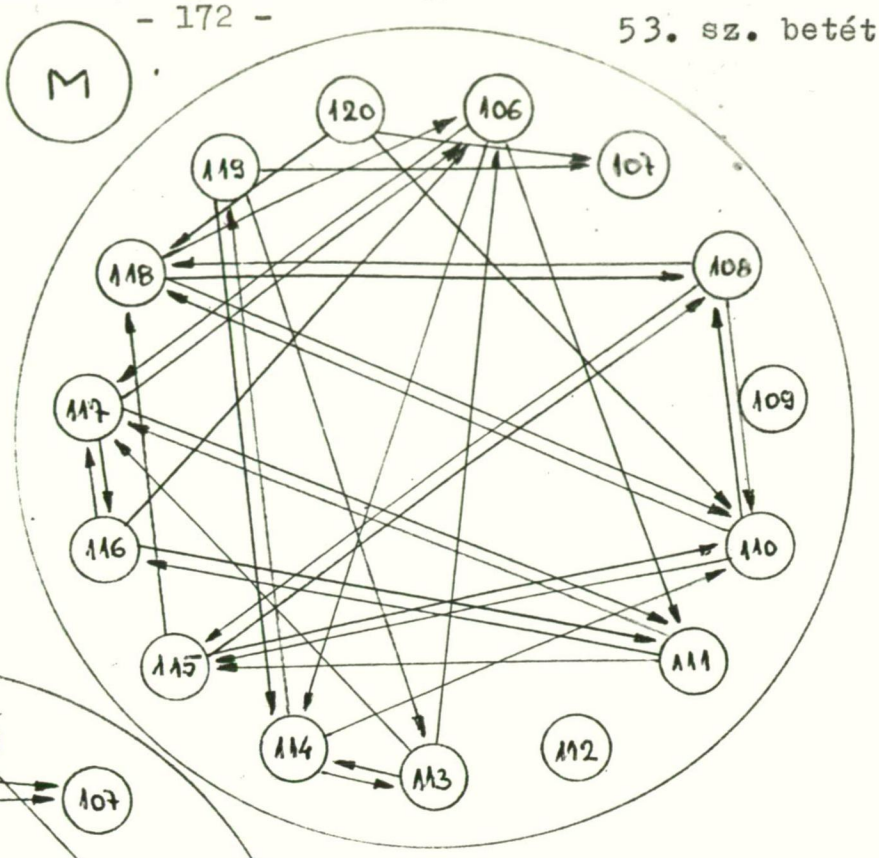
EISŐ kérdőív — KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

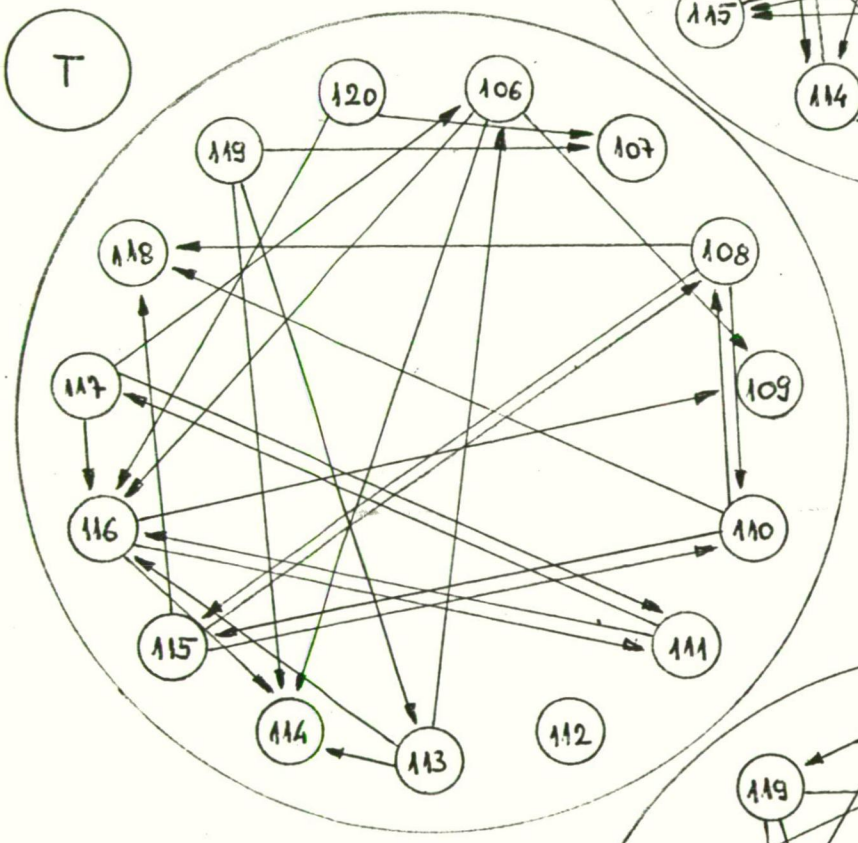
XI. PALOTÁS . . brigád.

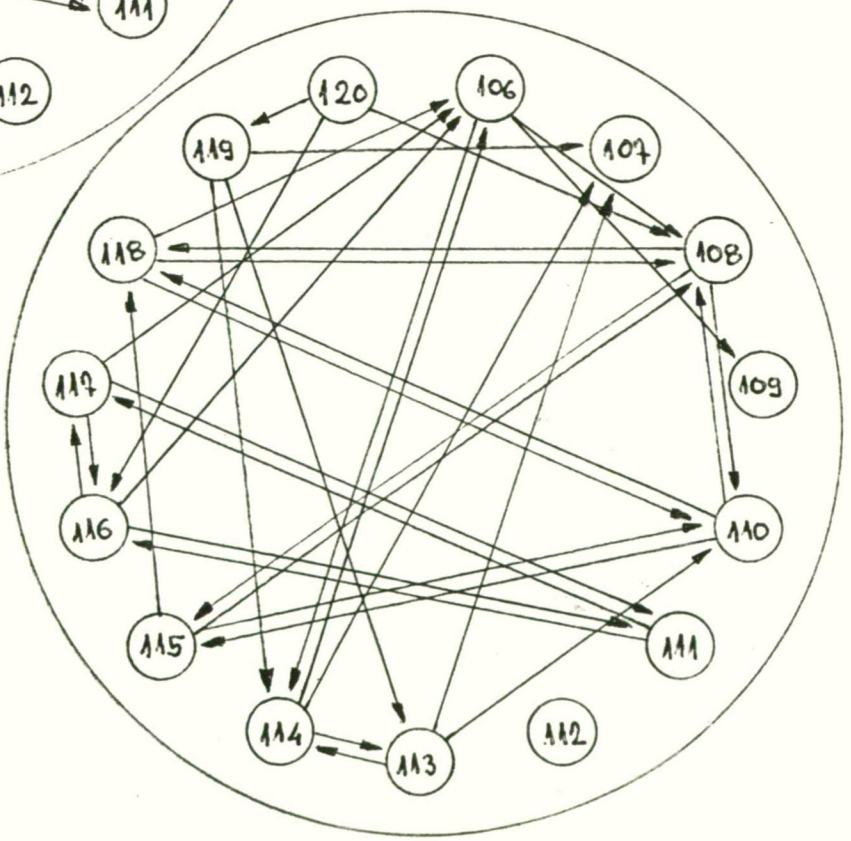
			106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120		
		név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
106	1	ÁRI			Ü	TÜ		M			MTÜ		T	M					
107	2	BÁJTAI																	szöve
108	3	DÁVID					MTÜ					MTÜ			MTÜ				
109	4	KOCSIS																	
110	5	MÁRTON			MTÜ							MTÜ			MTÜ				
111	6	MOZZES										M	MTÜ	MTÜ					
112	7	MOLNÁR Z.																	
113	8	MOLNÁR K.	MT	Ü			Ü				MTÜ		T	M					
114	9	NAGY	Ü	Ü			M			MÜ						M			
115	10	NYINKÓ			MTÜ		MTÜ								MTÜ				
116	11	PALOTÁS	MÜ			T		MTÜ			T			MÜ					
117	12	SALBOT.	MTÜ					MTÜ					MTÜ						
118	13	SÜCS	MÜ		MÜ		MÜ												
119	14	TERHES		MTÜ						MTÜ	MTÜ								
120	15	TURI		MT	Ü		M						TÜ		M	Ü			
	16																		
		összes M:	4	2	3	–	5	3	–	2	3	3	2	4	4	1	–	36	
		T:	2	2	2	2	2	2	–	1	4	2	5	1	3	–	–	28	
		Ü	4	3	5	1	4	2	–	2	3	2	3	2	3	1	–	35	
		M+T+Ü:	10	7	10	3	11	7	–	5	10	7	10	7	10	2	–	= 99	

Válaszolási ráta: 99 : 135 = 73 %

XI. PALOTÁS brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
106	ÁRI	4	2	4	10
107	BAJTAI	2	2	3	7
108	DÁVID	3	2	5	10
109	KOCSIS	—	2	1	3
110	MÁRTON	5	2	4	11
111	MOZES	3	2	2	7
112	MOLNÁR Z.	—	—	—	—
113	MOLNÁR K.	2	1	2	5
114	NAGY	3	4	3	10
115	NYINKÓ	3	2	2	7
116	PALOTÁS	2	5	3	10
117	SALBOT	4	1	2	7
118	SZŰCS	4	3	3	10
119	TERHES	1	—	1	2
120	TÚRI	—	—	—	—

gádnak, sulyos beteg. A szociometrikus háló azonban erős: 11 kölcsönös választáspár van, és van három zárt kör is: 118-1o8-11o. Ezek tagjai közel azonos koruak: A 118-as Szücs 54, a 1o8-as Dávid 47, a 11o-es Márton 56 éves. A 1o8-11o-115-ös körből a 115-ös Nyinkó 58 éves. A 111-116-117-es körben a 111-es Mojzes 23, a 116-os Palotás 3o, a 117-es Salbot 27 éves. /Szociális mutatók - 54.sz.betét/ A 1o7-es Bajtait ugyan választják, de ő nem választ. Indoklása: " A panelszerelési folyamatnál ez nem alkalmazható." /Ti. a négytagu brigád/

T-szituáció: A választók száma 36-ről 28-ra csökkent, a háló ritkult. Preferált a 116-os Palotás, a brigádvezető, de nem magas választási számmal. Perifférián a 112-es Molnár J. és a 12o-as Turi maradt, és kikerült a 119-es Terhes. A kölcsönös választások száma is csökkent 5 párra. A 1o8-11o-115-ös kör szilárdan megmaradt.

Ü-szituáció: A választások száma ismét 35-re emelkedett, és az élre a 1o8-as Dávid került 5 választással. Jellemző a nagy számu középhelyzetben lévő, Palotás a brigádvezető is itt van. A kölcsönös választások száma is ujra 9 pár, és ismét létrejött a 111-116-117-es kör. Perifférián a 112-es Molnár J. és a 12o-as Turi maradt. A 1o7-es Bajtai ismét indokolja álláspontját, azaz hogy miért nem választ: "Mivel ez csak valótlan. Mert az üdülési beutalókat csak dolgozók kapják. A munkások csak akkor, ha kimarad."

A szociometrikus sorrend is azt a zárt, szoros szerkezetü csoportot mutatja, mint a szociogramok. Turin kivül mindenkit választanak, aktiv érzelmi helyzet jellemzi a brigádot. 1. helyen a 11o-es Márton van 11; a 2. helyet már öten foglalják el

SZOCIÁLIS MUTATÓK

54. sz. betét

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag	
	ARI	1949	32	8 ált.	kőműves	nős		84.009	7.000	
2	BAJTAI	1925	56	6 elemi	—	nős		66.110	5.509	
3	DÁVID	1934	47	7 ált.	—	nős		72.810	6.068	
4	KOCSIS	1943	38	8 ált.	—	nős		89.960	7.497	
	MÁRTON	1925	56	6 elemi	—	nős		77.355	6.446	:5
6	MOZES	1958	23	8 ált.	segédő	nőtlen		27.623	5.525	
7	MOLNÁR K.	1928	53	8 elemi	kőműves	nős		82.955	6.913	
8	NAGY M.	1923	58	8 ált.	—	nős		74.073	6.173	
9	NYINKÓ	1923	58	6 elemi	—	nős		59.149	4.929	
10	PALOTÁS	1951	30	8 ált.	gépkocsi vez.	nős		99.394	8.283	
11	SALBOT	1954	27	érettségi	textil munkás	nős		65.454	5.455	
12	SZŰCS J.	1927	54	6 elemi	—	nős		69.008	5.750	
13	TERHES	1930	51	8 ált	kőműves	nős		79.305	6.609	
14	TURI	1926	55	5 elemi	—	nős		61.180	5.098	
15										
16										
brig. átlag:			45,57	7,43					6.233	

MÁSODIK kérdőív

XI.	PALOTÁS
KÓD	

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

vezető osztása	fő.vez.	fő.vez.	ü.vez.	vezérlővezető										Összesen	Átlag
vezető neve / tegóriák	KISS J.	SÁRI J.	VERES I.	VESZELOVSZKI MIHÁLY											
elem	5	5	5	4										19	4,75
rgalom	4	5	5	5										19	4,75
yelem	4	3	4	3										14	3,50
ölcs	4	3	5	4										16	4,00
ektivitás	3	4	4	4										15	3,75
előség	4	5	4	5										18	4,50
elem	3	4	4	5										16	4,00
lag	3,86	4,14	4,43	4,28										117	4,18

lo-lo választással: a lo6-os Ari, a lo8-as Dávid, a 114-es Nagy a 116-os Palotás és a 118-as Szücs.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE szerint a brigád önértékelési átlaga, Á: 3,73. /55.sz.betét/ A brigádvezető Palotás önértékelése, P: 4,o3, a brigádról adott minősitése, B: 3,57; a brigád róla adott értékelése, K: 3,71. Látható, hogy Palotásnak nincs központi szerepe a brigádban. A $\frac{K}{A}$ ráta értéke is csak 0,99. Első helyen Ari áll 1,o9-el, P-je 3,53, K-ja 4,o8, a brigádot 4,12-re értékelte. Második helyen Mojzes áll 1,o7-es rátával, majd Nagy 1,o4-el. Márton 1,o1, Dávid, Kocsis, Salbot 1,oo-es rátával szintén megelőzik Palotást aki a 8. helyen áll a sorrendben.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitésében a brigád az Erkölcs faktorban ért el legmagasabb minősitési szintet: 3,81-et, legalacsonyabbat pedig az Értelem faktor átlagában 3,61-et. A vezetői értékelés 4,18-ra minősiti a csoportot. Legmagasabban az Értelmet 1,31-es $\frac{V}{FÁ}$ ráta értékkel, majd az Szorgalmat 1,26-al és a Felelősséget 1,21-el. A Fegyelem rátája a leglacsonyabb: 0,93.

A brigád tagjai közül Bajtai szöveges értékelést irt. A mintán, illetőleg az épitőmunkás kategórián belül egy jelentős réteg tipikus szemléleti és érzelmi helyzetét demonstrálja. A szöveges értékelés az Értelem faktorban: "Hol igen, hol nem tanulékony, képzettek, ötletesek, tul okosak." A Szorgalom faktorban: "Szorgalmas, közepes." Az Erkölcs faktorban: "Bizonyos %-a". A Kollektivitás faktorban: "Is-is". Átlag: "Több a rossz, mint a jó." Ezt követi egy részletesebb véleménykifejtés: "Én egy tudatlan, 56 éves, beteg, dolgozni nem nagyon szerető, de

	106 – 120
KÓD	

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/Ö R	P/Ö R	K/Á' R
kód sz.	106	107	108	109	110	111	113	114	115	116	117	118	119	120						
ÁRI	3,53	4,07	4,32	4,42	3,89	4,64	3,93	4,93	4,00	3,75	4,39	3,96	3,89	4,00			4,12	1,15	0,87	1,09
BAJTAI	—							szöveges választ adott						—			—			
DÁVID	4,35	3,36	4,32	3,8	3,96	3,39	3,11	3,25	3,68	2,60	2,79	3,71	3,64	3,36			3,50	0,86	1,23	1,00
KOCSIS	4,29	2,57	3,50	3,28	3,57	4,39	3,46	4,21	3,46	3,32	4,21	2,79	3,61	2,82			3,53	1,13	0,93	1,00
MÁRTON	3,46	2,64	3,75	3,11	3,64	3,21	3,14	3,25	3,39	2,64	2,36	3,25	3,03	3,32			3,16	1,03	1,15	1,01
MOZES	3,78	3,14	2,25	3,43	3,00	3,50	3,11	3,07	3,68	4,50	4,11	3,07	3,46	3,00			3,36	1,14	1,04	1,07
MOLNÁR	4,00	4,00	3,96	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,96	3,96			3,99	0,91	1,01	0,98
NAGY	4,54	4,25	4,32	4,29	4,42	4,57	4,50	4,54	4,29	4,57	4,18	4,03	4,29	4,86			4,33	0,85	1,05	1,04
NYINKÓ	4,35	2,64	4,32	3,64	4,07	3,36	3,14	3,25	3,64	2,60	2,79	3,71	3,64	3,32			3,46	0,97	1,05	0,95
PALOTÁS	4,03	2,68	2,93	3,43	2,93	4,71	3,28	3,89	4,61	4,03	4,21	2,79	3,32	3,25			3,57	0,92	1,13	0,99
SALBOT	4,86	4,39	4,21	4,46	4,46	4,78	4,64	4,64	4,64	4,75	4,75	4,50	4,50	4,50			4,58	0,78	1,04	1,00
SZŰCS	3,82	3,43	3,53	3,43	3,50	3,50	3,25	3,39	3,28	3,25	3,00	3,46	3,46	3,28			3,41	1,01	1,05	0,94
TERHES	3,96	4,00	3,18	3,28	3,25	4,00	3,82	4,00	3,78	4,29	3,71	2,46	3,07	2,29			3,48	1,19	0,88	0,98
TURI	4,14	3,89	3,96	4,03	4,07	4,11	4,03	4,03	4,07	4,00	4,03	3,93	3,89	3,89			3,99	0,91	0,97	0,95
brigád (K)	4,08	3,47	3,73	3,72	3,75	4,01	3,65	3,88	3,53	3,71	3,73	3,51	3,67	3,3			3,73 (Á')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

Kategóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Átlag FÁ	Vezető V	V/FÁ' R
	106	107	108	109	110	111	113	114	115	116	117	118	119	120					
elem	4,14	Szöveges választ adott	3,28	3,53	3,09	3,25	3,94	4,34	3,27	3,37	4,14	3,20	3,29	4,07			3,61	4,75	1,31
rgalom	4,21		3,73	3,62	3,16	3,48	4,00	4,39	3,73	3,48	4,23	3,68	3,36	3,91			3,77	4,75	1,26
velem	3,96		3,39	3,59	3,12	3,32	4,00	4,30	3,36	3,66	5,00	3,75	3,30	4,02			3,75	3,50	0,93
ölcs	4,25		3,52	3,45	3,14	3,41	4,00	4,25	3,55	3,87	4,89	3,36	3,84	4,07			3,81	4,00	1,05
ektivitás	4,05		3,64	3,61	3,32	3,14	4,00	4,36	3,69	3,50	4,59	3,16	3,66	3,86			3,74	3,75	1,00
elősség	4,03		3,20	3,45	3,12	3,55	4,00	4,34	3,23	3,66	4,75	3,61	3,41	3,98			3,72	4,50	1,21
elem	4,16		3,41	3,46	3,14	3,32	4,00	4,32	3,41	3,57	4,46	3,11	3,34	3,98			3,67	4,00	1,09
ag	4,12	—	3,50	3,53	3,16	3,36	3,99	4,33	3,46	3,57	4,59	3,41	3,48	3,99			3,73	4,18	1,12

igazságos és szigoru vagyok. Nem kerülöm el a munkát, de már régen rájöttem, hogy nem érdemes jól és sokat dolgozni, mert becsülete ugysincs. Tehát rosszul dolgozok és buta vagyok, de azt azért tudom, hogy ennek az egésznek semmi értelme. Ha annyira ráérnek, hogy ilyen badarságokat tudnak kitalálni, kár önöknek a fizetés, inkább kijönnének dolgozni, akkor nem volna lemaradva a lakásépités."

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /56. sz.betét/ A brigád vezetési stilusa nem is térhet el a preferálttól, mivel középponti vezető helyzetben senki nincs, a vezetés feladatait a brigád tagjainak csaknem fele látja el. A stilus eleve következik ebből a kollektiv irányitásból, és a 83,1 %-os pozitiv megitélés a brigádtagok folyamatos tapasztalatán alapszik.

XII. PATAKI brigád: 13 fő ács loo % szakképzett

ELSŐ kérdőiv kérdései: Kölcsönösségi mátrix /57.sz.betét/
Szociogram /58.sz.betét/

M-szituáció: Preferált személy a 49-es Berczeli és az 52-es Hirka. Őket követi az 54-es Lajkó és az 56-os Retek. Az 58-as Pataki, a brigádvezető középső helyzetben van az 53-as Kerekessel és 57-es Molnárral. Perifférián van a 48-as Bánfi, az 5o-es Berényi, az 51-es Borsos és az 59-es Simon. Kölcsönös választás 7 pár van, közte egy a brigádvezetőé: 58-53. Zárt kör nincs. A nagy számban választottak közül Berczeli 33 éves, Hirka 31, Lajkó 32, Retek 37 éves. /Szociális mutatók - 59-sz-betét/ A munkára való ujrastrukturálásnál az erőpotenciát ők jelentik. A 48-as Bánfi és az 59/b-s Révész nem válaszolt. Bánfi indoka: " Nincs a brigádnak szándéka kisebb csoportokra osztódni."

HARMADIK kérdőív

56. sz. betét

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

XI. PALOTÁS . . . . . brigád

szám	kód	1. történet (A) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	2. történet (D) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	3. történet (LF) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	4. történet (LF) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	5. történet (A) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	6. történet (D) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	7. történet (A) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	8. történet (D) szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o	összesen szi x	szi o	jó x	jó o	igy x	igy o
1	106		o		o		o	x		x		x		x		x		x			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
2	107		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
3	108		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
4	109		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
5	110		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
6	111	x		x		x		x		x		x			o		o		o	x			o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
7	112																																																										
8	113		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o	x			o								
9	114	x		x		x		x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
10	115		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
11	116		o		o	x		x		x		x			o		o		o	x			o		o	x			o		o		o	x		x			o		o		o	x		x		x									
12	117		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
13	118		o		o	x		x		x			o	x		x			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
14	119	x			o		o	x			o	x		x			o		o	x		x		o	x			o		o	x		x		x			o		o	x		x		x		x									
15	120	x		x		x		x		x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x		x		x			o		o		o	x		x		x									
16		4	10	3	11	5	9	14		13	1	13	1	4	10	3	11	2	12	3	11	1	13		14	3	11	1	13	2	12	13	1	14		14			14		14	1	13	13	1	14		13	1							
össz.																																																										
				60%				87%						80%												92%						80%						92%						87%						87%									=83,1%

1 fő = 6,6%

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

57. sz. betét

Betűjelek: M = munka
T = tanács
Ü = üdülés

ELSŐ kérdőív

XII. PATAKI . . . brigád

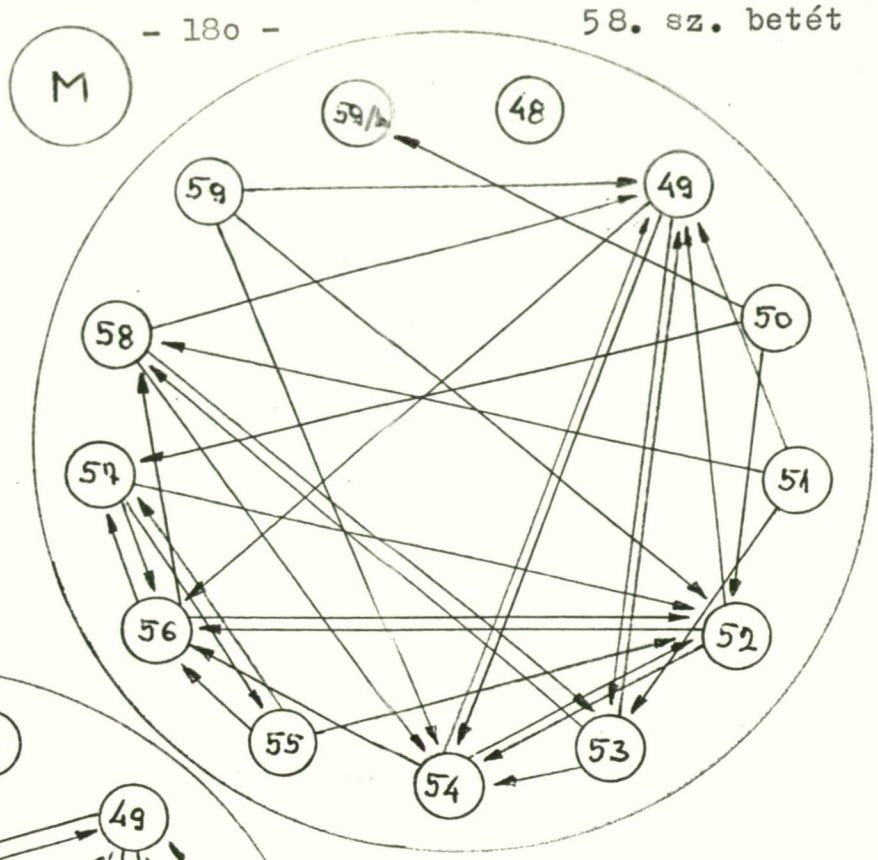
KÖLCSÖNÖSSÉGI MÁTRIX

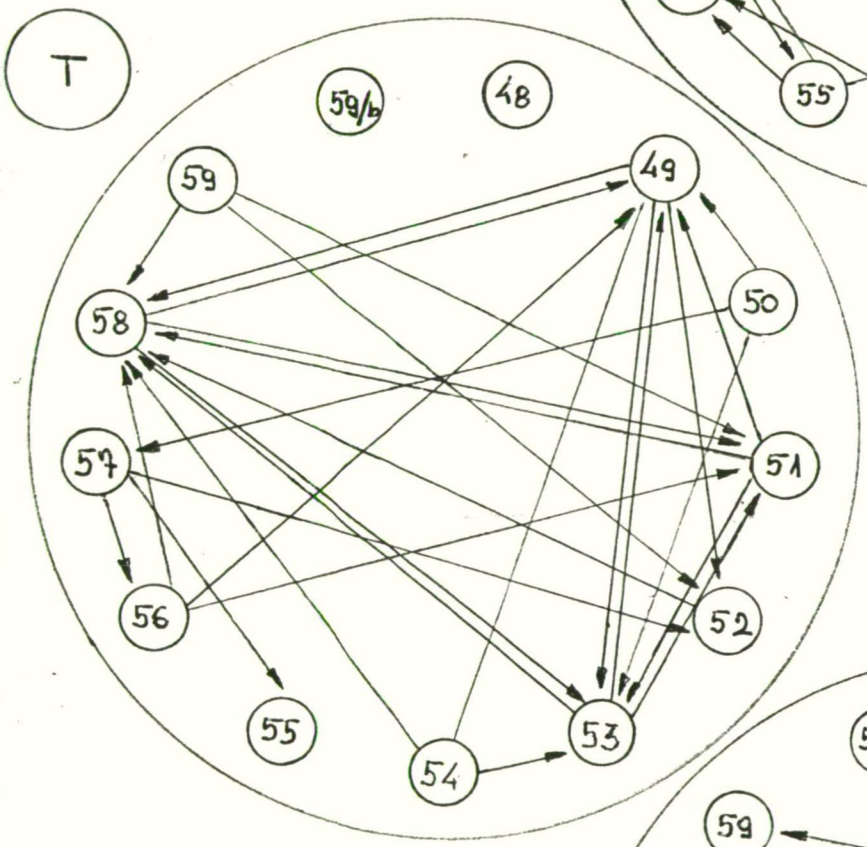
	név	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
48 1	BÁNFI																	szór
49 2	BERCZELI					T	MTÜ	MÜ		MÜ		T						
50 3	BERÉNYI		T			M	T		Ü		MTÜ		Ü	M				
51 4	BORSOS		MT				MT			Ü		MT	Ü	Ü				
52 5	HIRKA		MÜ					MÜ		MÜ		T						
53 6	KEREKES		MTÜ		T			MÜ		Ü		MT						
54 7	LAJKÓ		MTÜ			M	TÜ			MÜ		T						
55 8	MIKLÓS					M	Ü			MÜ	MÜ							
56 9	RETEK		T		T	M	Ü	Ü			M	MT	Ü					
57 10	MOLNÁR					MTÜ			MTÜ	MTÜ								
58 11	PATAKI		MTÜ		T		MTÜ	MÜ										
59 12	SIMON		M		T	MTÜ		M		Ü	Ü	T						
59/b 13	RÉVÉSZ																	
14																		
15																		
16																		
Összes M:		–	6	–	–	6	3	5	1	5	3	3	–	1				
T:		–	6	–	4	3	5	–	1	1	1	7	–	–				
Ü		–	4	–	–	2	5	4	2	8	3	–	3	1				
M+T+Ü:		–	16	–	4	11	13	9	4	14	7	10	3	2	+93			

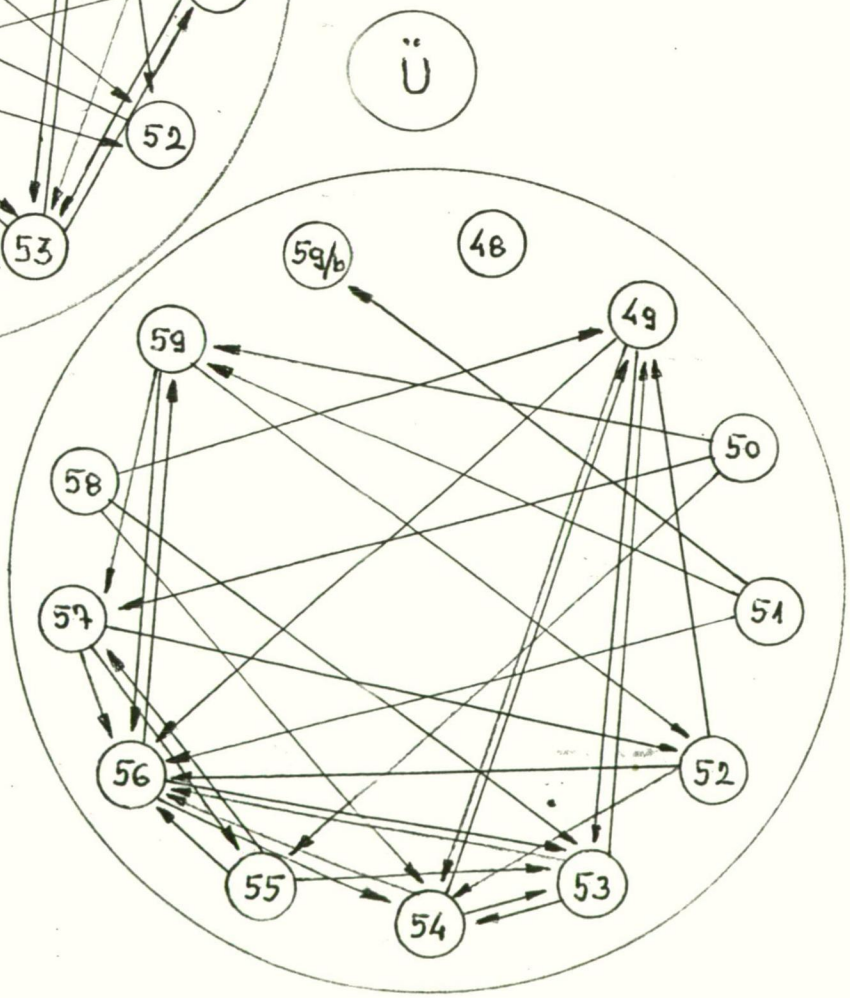
Válaszolási ráta: 93 : 117 = 79 %

58. sz. betét

XII. PATAKI brigád







SZ.	NÉV	M	T	Ü	ÖSSZES
48	BÁNFI	—	—	—	—
49	BERCZELI	6	6	4	16
50	BERÉNYI	—	—	—	—
51	BORSOS	—	4	—	4
52	HIRKA	6	3	2	11
53	KEREKES	3	5	5	13
54	LAJKÓ	5	—	4	9
55	MIKLÓS	1	1	2	4
56	RETEK	5	1	8	14
57	MOLNÁR	3	1	3	7
58	PATAKI	3	7	—	10
59	SIMON	—	—	3	3
59/b	RÉVÉSZ	1	—	1	2

SZOCIÁLIS MUTATÓK

59. sz. betét

	név	szül. év	élet-kor	isk. végz.	kép-zett.	családi áll.	br.tag óta	1981. össz.	1981. átlag	
1	BÁNFI	1941	40	8 ált.	ács	nős		73.297	6.108	
2	BERCZELI	1948	33	8 ált.	ács	nős		77.708	6.476	
3	BERÉNYI	1955	26	8 ált.	ács	nős		75.878	6.323	
4	BORSOS	1931	50	8 ált.	ács	nős		87.669	7.306	
5	HIRKA	1950	31	8 ált.	ács	nős		80.647	6.721	
6	KEREKES	1948	33	8 ált.	ács	nős		85.787	7.149	
7	LAZKÓ	1949	32	8 ált.	ács	nős		83.151	6.929	
8	MIKLÓS	1934	47	8 ált.	ács	nős		87.365	7.280	
9	RETEK	1944	37	8 ált.	ács	nős		90.215	7.518	
10	MOLNÁR	1944	37	8 ált.	ács	nős		86.453	7.204	
11	PATAKI	1929	52	8 ált.	ács mst.	nős		71.800	7.978	:9
12	SIMON	1951	30	8 ált.	ács	nős		79.078	6.590	
13	RÉVÉSZ	1936	45	6 ált.	ács	nős		92.534	7.711	
14										
15										
16										
brig. átlag:			37,84	7,85					7.023	

MÁSODIK kérdőív

XII.	PATAKI
KÓD	

VEZETŐI MINŐSÍTÉS ÖSSZESÍTŐ

TULAJDONSÁGONKÉNT

vezető osztása	fő.vez.	fő.vez.	fő.c.vez.	fő.c.vez.	munk.	munk.	munk.							Összesen	Átlag
vezető neve / tegóriák	KISS F.	ÓVÁRI GY.	SALLAI A.	ÁRVA T.	BODOR F.	KOVÁCS F.	SZIGETI F.								
elem	5	5	4	5	5	5	5							34	4,86
rgalom	5	5	5	5	5	5	5							35	5,00
yelem	5	4	4	5	5	5	5							33	4,71
ölcs	4	4	4	4	4	4,5	5							29,5	4,21
ektivitás	4	4	4	4	4	5	5							30	4,28
előség	5	4	4	5	5	5	5							33	4,71
elem	4	4	3	3	4	4	4							26	3,71
ag	4,57	4,29	4,00	4,43	4,57	4,75	4,86							220,5	4,50

T-szituáció: Pataki a brigádvezető preferált helyzetbe került 7 választással. Követi Kerekes és Berczeli 5-tel. Borsos 4-el és Hirka 3-al középre került. A perifférián megmaradt a 48-as Bánfi, az 5o-es Berényi és az 59-es Simon, illetőleg az 54-es Lajkó került ki. A brigádvezető 52 évével és az 51-es Borsos 5o évével és élettapsztalatával tanácsadó funkciót jól ellát. A kölcsönös választások száma 5-re csökkent, de szerkezetileg zárttá vált: A 49-53-58 /Berczeli-Kerekes-Pataki/ és az 51-53-58-as, /Borsos-Kerekes-Pataki/ kör szilárditotta a szerkezetet. A 48-as Bánfi választás helyett indokol, Kihez fordulna tanácsért?: " Senkihez sem a brigádon belül."

Ü-szituáció: Az 56-os Retek kerül első helyre 8 választással. Az 53-as Kerekes és 54-es Lajkó követi 5-tel és a 49-es Berczeli 4-el. A 48-as Révész, az 5o-es Berényi perifférián maradt, az 51-es Borsos és az 58-as Pataki pedig perifériára került.

A kölcsönös választások is átszerveződtek, számuk ismét 7-re nőtt. Uj körök zárultak, a 49-53-54-es /Berczeli-Kerekes-Lajkó/, és az 53-54-56-os /Kerekes,-Lajkó-Retek/ kör. A 48-as Bánfi a perifériáról indokolja, hogy ismét nem választ; Kivel menne üdülni?: "Természetesen a családdal, mert mi négyen vagyunk."

A választási sorrend: 1. Berczeli 16 választással, 2. Retek 14-el, 3. Kerekes 13-al. Pataki, a brigádvezető csak 5. helyen van 1o-el. A legelszigeteltebb Bánfi és Berényi, akiket senki nem választott.

MÁSODIK kérdőiv válaszai: a SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESITŐJE szerint a brigád önértékelési átlaga, Á: 3,88. /6o.sz.betét/ Pataki a brigádvezető önértékelése, P: 4,o7, a brigádot 3,5o-re minősiti maga alatt. A brigád Patakit 4,1o-re értékeli. Pataki vi-

SÓDIK kérdőív

11	48 - 59/b

KÓD

60. sz. betét

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

EGYÉNILEG

kód sz.	sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Brigádról (B)	K/R	P/B R	K/A' R
	kód sz	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	59/b							
48	BÁNFI	3,75	3,75	3,25	3,50	4,14	3,86	3,75	3,71	3,78	3,43	3,53	3,78	3,25				3,66	0,91	1,02	0,88
49	BERCZELI	3,68	4,61	3,75	3,93	4,57	4,57	4,57	4,38	4,25	4,39	3,86	3,64	3,39				4,10	0,88	1,12	1,05
50	BERÉNYI	2,71	3,69	3,21	3,18	3,71	3,43	3,64	3,25	3,50	3,89	3,50	3,43	3,39				3,42	1,09	0,94	0,90
51	BORSOS	3,39	4,36	3,25	3,75	4,43	4,14	4,03	3,32	4,21	4,21	4,39	3,68	3,68				3,92	1,00	0,96	0,96
52	HIRKA	4,00	4,53	3,71	4,18	4,43	4,46	4,39	4,36	4,64	4,25	4,46	4,18	3,61				4,26	0,95	1,04	1,08
53	KEREKES	4,00	4,53	4,18	4,64	4,68	4,50	4,53	4,28	4,64	4,75	4,64	4,36	4,25				4,46	0,89	1,01	1,03
54	LAZKÓ	3,07	4,68	3,50	4,14	4,93	4,68	4,43	4,39	4,93	4,82	4,57	4,18	3,61				4,30	0,91	1,03	1,04
55	MIKLÓS	2,93	3,50	3,32	2,93	3,86	3,57	3,53	3,86	3,89	3,82	4,00	3,82	3,43				3,58	1,01	1,08	1,00
56	RETEK	3,64	3,96	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,03	4,00	4,00				3,97	1,03	1,01	1,06
57	MOLNÁR	3,43	3,68	3,43	3,68	3,64	3,64	3,63	3,75	3,78	3,78	3,78	3,61	3,61				3,65	1,08	1,03	1,05
58	PATAKI	3,11	4,00	2,60	3,25	4,00	3,85	4,00	3,43	3,71	3,57	4,07	3,36	2,71				3,50	1,01	1,16	1,06
59	SIMON	3,78	4,39	3,89	4,50	4,43	4,07	4,64	4,36	4,28	4,36	4,39	3,93	3,86				4,22	0,97	0,93	0,98
59/b	RÉVÉSZ	2,53	3,36	3,25	3,53	3,71	3,21	3,25	3,57	3,86	3,96	4,03	3,71	3,46				3,49	1,03	0,99	0,92
	brigád (K)	3,40	4,08	3,49	3,74	4,20	4,00	4,03	3,90	4,11	4,09	4,10	3,82	3,56				3,88 (A')			

KATEGÓRIÁNKÉNT

tegóriák	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Átlag FÁ	Vezető V	V/FÁ R
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	59/b						
telem	3,86	3,96	3,29	3,96	3,81	4,44	4,40	3,52	3,92	3,71	3,75	4,06	4,08				3,90	4,86	1,25
orgalom	3,54	4,02	3,00	4,02	4,17	4,58	4,11	3,42	4,00	3,88	3,38	4,27	3,44				3,87	5,00	1,29
gyelem	3,90	4,23	2,98	4,13	4,25	4,56	4,48	3,31	3,98	3,61	3,33	4,15	3,54				3,88	4,71	1,21
kölcs	3,61	4,29	3,61	4,06	4,48	4,38	4,38	3,86	3,98	3,63	3,52	4,42	3,29				3,62	4,21	1,16
lektivitás	3,42	4,33	3,65	3,63	4,75	4,31	4,13	3,85	3,98	3,59	3,40	4,11	3,31				3,88	4,28	1,10
lelősség	3,61	3,96	4,10	3,90	4,48	4,69	4,31	3,69	3,98	3,48	3,62	4,40	3,52				3,98	4,71	1,18
zelem	3,73	3,92	3,30	3,77	3,86	4,27	4,29	3,42	3,96	3,63	3,44	4,15	3,27				3,77	3,71	0,98
lag	3,66	4,10	3,42	3,92	4,26	4,46	4,30	3,58	3,97	3,65	3,50	4,22	3,49				3,88	4,50	1,16

szont senkit nem minősit maga fölé. Szerinte legközelebb áll hozzá Hirka és Lajkó 4,oo-el. Pataki mellett azonban van 4,2o as K-minősités, Hirkáé, és Retek is magasabb minősitést kapott 4,11-et. Hirka, Lajkó és Retek maga fölé értékeli Patakit /Hirka 4,43-4,46, Lajkó: 4,43-4,57, Retek: 4,oo-4,o3/, de Berczeli már nem: 4,61-3,86. A $\frac{K}{A}$ ráta szerint Hirka áll az első helyen 1,o8-al, Pataki és Retek követi 1,o6-al. A legalacsonyabb ráta Bánfié 0,88 és Révészé 0,92.

A személyiségfaktorok /kategóriák/ összesitésében legmagasabb a Felelősség értéke: 3,98, legalacsonyabb az Erkölcs faktor értéke: 3,62. A vezetői értékelések átlaga 4,5o, 1,16-os $\frac{K}{FA}$ rátával. Ebben a Szorgalom faktor kapott legmagasabb minősitést 1,29-et, legalacsonyabb az Érzelem faktor rátája: 0,98.

HARMADIK kérdőiv válaszai: VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ /61.sz. betét/ A vezetési stilus megitélésében a demokratikus szemelvényeknél /2. történet, 6. történet, 8. történet / csökken a pozitiv igen és emelkedik a negativ igen aránya. Ez hü tükre a brigádvezető stilusának, aki a vezetés megosztásával, a problémák feltárásával, a müszaki megoldások közös kimunkálásával, a fiatal szakmunkások részfeladat-megbizásával biztositja a demokratikus jelleget, de páratlanul kemény ütemet és fegyelmet diktál a brigádnak. A 84,7-es pozitiv megitélés azonban jó arány, nem tolódik el teljesen az autokratikus stilus javára. Pataki 2o éve tartja együtt a brigádot ezzel a vezetési stilussal, a vállalat legjobban elismert brigádjai között vannak, és munkaintenzitásuk gyakran kétszerese más, azonos technológiai brigádokénak. A szorgalom, a fegyelem és a lelkiismeretesség elsősorban Pataki példamutató munkájának és magas, következetes követelmény támasztásának köszönhető.

HARMADIK kérdőív

61. sz. betét

VEZETÉSI STILUS ÖSSZESITŐ

XII. PATAKI . . . . . brigád

		A						D						LF						LF						A						D						A						D											
szám		1.történet						2. történet						3.történet						4.történet						5.történet						6.történet						7.történet						8.történet						összesen					
		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy		szi		jó		igy	
sz	kód	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o	x	o
1	48		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
2	49		o		o		o	x		x			o		o		o		o		o	x			o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x			o								
3	50		o	x		x			o	x			o		o	x		x			o	x			o	x			o		o	x		x			o		o		o	x		x		x										
4	51		o		o		o		o	x		x			o	x		x			o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
5	52		o	x			o	x		x			o	x			o		o	x		x			o		o		o		o	x		x			o	x		x			o	x		x		x									
6	53		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
7	54	x			o		o	x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x			o	x		o		o	x		x		x									
8	55	x			o		o		o	x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
9	56		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o	x			o	x		x		x		x		x			o		o	x			o		o								
10	57	x		x		x		x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x		x			o		o	x		x		x									
11	58		o		o		o	x		x		x		x		x		x		x			o		o	x			o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
12	59		o	x			o	x		x		x			o	x			o	x		x			o		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o	x		x									
13	59/b		o		o		o	x		x		x			o		o		o		o		o		o		o		o		o	x		x		x			o		o		o	x		x		x									
14																																																									
15																																																									
16																																																									
össz.		4	9	4	9	2	11	10	3	13		9	4	2	11	4	9	3	10	3	10	4	9		13	3	10		13	1	12	13		13		10	3	3	10	1	12	1	12	12	1	12	1	11	2						
				85%				40%						77%						100%						92%						77%						92%						85%													= 84,7

1 fő = 7,7 %

RÖVIDITÉSEK, JELEK:

szi: Szivesen tenne-e eleget a felszólitásnak?
jó: Jó-e ez a módszer?
igy: Önöknél igy van-e a brigádban?
x : igen
o : nem

XIII. Ö S S Z E G E Z É S

Mielőtt a vázsgálat következtetéseit levonnánk, a csoportonként elemezett adatokat összegezve is át kell tekintenünk, hogy az egész mintára, sőt tágabb vonatkozásban is érvényes összefüggéseket tudjunk felderiteni.

A vizsgált minta számának három összege van. A 12 brigád teljes létszámának összege: 132 fő. A vizsgálatban ténylegesen résztvevők száma: 121 fő. A vizsgálatban információt adók száma: 115 fő. Ezek közül a két utolsó összeg használható, ugyanis a teljes összeg a III. Erdődi brigád számát is tartalmazza, amelyre vonatkozóan csak személyi és szociális adatokat tudtunk összegyüjteni. Az összevetésekben, viszonyitásokban a 121-et, ill. a 115-öt használtuk, attól függően, hogy akartunk-e hangsulyt adni a nem válaszolóknak, akiknek magatartása szintén tartalmaz szociálpszichológiai jellemzőket.

Az ELSŐ kérdőivre adott válaszok, amelyeket a Kölcsönösségi métrixban illetőleg grafikusan a Szociogramban gyüjtöttünk össze és tettünk áttekinthetővé a csoportra vonatkozóan, az egész mintára érvényes összesitésük a Rokonszenv- és ellenszenv-választás összefoglalásában található. /62. és 63.sz. betét/ Az a./ táblázat a válaszok gyüjtését végzi külön az M-, a T- és az Ü-szituációban; a b./ táblázat ezt összesiti, az Ö sszehasonlító táblázat pedig informál arról, hogy milyen arányu volt a válaszadás brigádonkint. Mivel minden kérdésre 3 válasz a maximum, az optimális válaszarány 3oo %-os, a válaszolók számához viszonyitva. Az M + T + Ü átlag % tehát ezt az arányt mutatja. Ha a három kérdésre adott választ vesszük

MIKŐ kódív

ROKONSZENV- és ELLENSZENV-VÁLASZTÁS - ÖSSZEFOGLALÁS a./

kód	bűgiad	lát-szám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	vá-lasz	
I.	CSIKÓS	8	3	3	4	5	1	4	1	3									24	
II.	CZIROK	10	5	3	6	1	2	–	–	1	1	5							24	M
III.	ERDŐDI	11																		
IV.	FAZNÁR	7	4	5	4	5	1	–	2										21	
V.	FRANK	9	3	1	1	2	3	6	–	2	3								21	
VI.	KÁLMÁN	16	–	–	4	2	7	1	3	7	3	–	5	2	3	2	1	2	42	
VII.	KISPÁL	7	–	–	4	5	4	5	–										18	
VIII.	KÖRMÖCZI	15	3	3	–	3	–	9	2	–	2	1	1	4	4	2	5		39	
IX.	KURUCSAI	15	4	–	–	–	3	–	–	3	3	3	1	2	4	1	3		27	
X.	MARTUS	7	3	–	3	2	–	2	2										12	
XI.	PALOTÁS	14	4	2	3	–	5	3	–	2	3	3	2	4	4	1			36	
XII.	PATAKI	13	–	6	–	–	6	3	5	1	5	3	3	–	1				33	
I.	CSIKÓS	8	2	5	1	6	1	5	–	4									24	
II.	CZIROK	10	5	3	7	5	–	–	–	–	3	1							24	T
III.	ERDŐDI	11																		
IV.	FAZNÁR	7	–	4	2	4	–	1	3										14	
V.	FRANK	9	1	3	2	3	4	2	2	2	1								20	
VI.	KÁLMÁN	16	1	–	2	1	7	–	2	8	4	–	2	–	1	3	1	–	32	
VII.	KISPÁL	7	1	1	4	–	5	4											15	
VIII.	KÖRMÖCZI	15	3	1	–	5	–	6	4	5	–	–	–	2	4	5	2		37	
IX.	KURUCSAI	15	6	–	–	1	4	–	–	–	3	2	–	5	–	2	1		24	
X.	MARTUS	7	3	–	3	2	–	2	2										12	
XI.	PALOTÁS	14	2	2	2	2	2	2	–	1	4	2	5	1	3	–			28	
XII.	PATAKI	13	–	6	–	4	3	5	–	1	1	1	7	–	–					
I.	CSIKÓS	8	–	3	4	2	1	6	–	5									21	
II.	CZIROK	10	3	2	2	5	2	1	–	3	2	4							24	Ü
III.	ERDŐDI	11																		
IV.	FAZNÁR	7	3	1	4	5	2	2	2										19	
V.	FRANK	9	2	2	2	1	2	4	4	1	3								21	
VI.	KÁLMÁN	16	1	–	5	3	6	1	3	4	5	–	3	1	2	1	1	–	36	
VII.	KISPÁL	7	2	2	4	4	1	4	1										18	
VIII.	KÖRMÖCZI	15	2	2	–	3	1	11	2	–	4	–	1	4	6	2	7		45	
IX.	KURUCSAI	15	5	–	–	1	1	–	1	2	3	4	3	2	1	1	3		27	
X.	MARTUS	7	3	–	2	2	–	3	2										12	
XI.	PALOTÁS	14	4	3	5	1	4	2	–	2	3	2	3	2	3	1			35	
XII.	PATAKI	13	–	4	–	–	2	5	4	2	8	3	–	3	1				32	

63. sz. betét

ELSŐ kérdőív

ROKONSZENV- és ELLENSZENV-VÁLASZTÁS - ÖSSZEFOGLALÁS b./

kód	brigád	létszám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	válasz
I	CSIKÓS	8	5	11	9	13	3	15	1	12									69
II	CZIROK	10	13	8	15	11	4	1	–	4	6	10							72
III	ERDŐDI	11																	
IV	FAZHÁR	7	7	10	10	14	3	3	7										54
V	FRANK	9	6	6	5	6	9	12	6	5	7								62
VI	KÁLMÁN	16	2	–	11	6	20	2	8	19	12	–	10	3	6	6	3	2	110
VII	KISDÁL	7	3	3	12	9	10	13	1										51
VIII	KÖRMÖCZI	15	8	6	–	11	1	26	8	5	6	1	2	10	14	9	14		121
IX	KURUCSAI	15	15	–	–	2	8	–	1	5	9	9	4	9	5	4	9		78
X	MARTUS	7	9	–	8	6	–	7	6										36
XI	PALOTÁS	14	7	10	10	3	11	7	–	5	10	7	10	7	10	2			99
XII	PATAKI	13	–	16	–	4	11	13	9	4	14	7	10	3	2				93

M + T + Ü

VÁLASZOK SZÁMSZERŰ ÖSSZEHASONLÍTÁSA: MUNKA - TANÁCS - ÜDÜLÉS

			M		T		Ü		M+T+Ü	válaszolási ráta	
kód	brigád	L	V	%	V	%	V	%	átlag %	%	%/ÁIR
I	CSIKÓS	8	24	300	24	300	21	262	287	96	1,23
II	CZIROK	10	24	240	24	240	24	240	240	80	1,03
III	ERDŐDI	11									
IV	FAZHÁR	7	21	300	14	200	19	271	257	88	1,13
V	FRANK	9	21	233	20	222	21	233	229	78	1,00
VI	KÁLMÁN	16	42	262	32	200	36	225	229	76	0,98
VII	KISDÁL	7	18	257	15	214	18	257	243	81	1,04
VIII	KÖRMÖCZI	15	39	260	37	247	45	300	269	89	1,15
IX	KURUCSAI	15	27	180	24	160	27	180	173	57	0,73
X	MARTUS	7	12	171	12	171	12	171	171	57	0,73
XI	PALOTÁS	14	36	240	28	187	35	233	220	73	0,94
XII	PATAKI	13	33	253	28	215	32	246	238	79	1,02
I-XII	ÁTLAG	11	27	245	23	214	26	241	232	77,6	1,00

loo-nak, akkor a válaszolási ráta % értéke mutatja ugyanezt. Legmagasabb válaszolási ráta a Csikós brigádé 96 %-al, legalacsonyabb a Kurucsai és a Március brigádé: 57 %. A válaszolási ráta nem mutat jellemző összefüggést sem a brigád önértékelési átlagával, a K-val, sem a vezetők és az önértékelés viszonyát mutató $\frac{V}{FA}$ rátával, sem az iskolázottsági szinttel. Az megállapitható, hogy a szituáció-hipotézisek közül a termelő brigádok tagjai részére a termelőtevékenységgel kapcsolatos M-szituáció hipotézise indukálta a legtobb választ: 81,6 %-ot. Ezt követték az Ü-szituáció válaszai 8o,3 %-al és végül a T-szituáció 71,3 %-al. Az M és T között a különbség lo,3 %. Ez a csoport fő funkcióját, az együttes tevékenység preferált változatának elsőbbségét mutatja. De azt is mutatja, hogy a csoportok tagjainak tulnyomó többsége számára a munkabrigád nemcsak egzisztenciabázis, hanem az emberi kapcsolatoknak az érzelmi életnek is fontos érvényesülési tere. A minta 71,3 %-a tudna tanácsért fordulni sulyos emberi problémája esetén a brigádtársakhoz, és aki ezt egy hipotézisben lehetőnek tartja, él is e lehetőséggel, ha a szükség ugy hozza. A 8o,3 % aki szivesen üdülne brigádtársával a feltevésben, el is menne, vagy el is megy vele, ha lehetséges. Mindez a munkabrigád kohéziós jellegét bizonyitja, a kollektivitást, az összeforrottságot, az emberi kapcsolatok sokféleségét és szilárdságát a brigádban, érzelmi telitettségét, élő, emberi voltát, valódi csoportjellegét. Akik az emberi terhek és örömök megosztását lehetőnek tartják a brigádon belül, azok számára a brigád védettséget, bázist, erőt jelent a folyamatos erőfeszitésekre, a munkára való készenlét pszichés feltételeinek megteremtőjét és garanciáját.

A háromféle választási mozzanatnak különböző érzelmi terhét is leolvashatjuk az összefoglaló adatokból /64.sz.betét/. A válaszra felkért brigádtagok közül megoszlik a nemválaszolók száma a választási együttmüködés jellege szerint. A 121 közül az M-szituációban expanziv volt 95 fő, 78 %; nemválasztott 27 fő, 22 %. A T-szituációban választott 85 fő, 7o %; nem választott 36 fő, 3o %. Az Ü-szituációban választott 1o1 fő, 83 %, nem választott 19 fő 17 %. A t is mutatja tehát ez az arány, hogy a legsulyosabb, az érzelmileg legterhelőbb szituáció a T, a tanácskérésé. Ez jelent leginkább kiszolgáltatottságot s ezért - még hipotetikusan is - ez indukálja legkevésbé a nyiltságot. Érzelmi sulyban ezt az M-szituáció követi, ahol a feltevésbe való beleélés ugyan egyszerü, de a választás - mivel ez egyben elutasitást is jelent -, nehéz próba elé állit. Minél könnyedebb a hipotézis szituáció tevékenysége, annál kisebb a választással járó érzelmi teher is. Ezt az Ü-szituáció választási aránya bizonyitja. Egy üdülési szituációból gondolatban kihagyni bárkit, lényegesen kisebb terhet jelent, mint ugyanzt a munkából kihagyni. A szöveges magyarázatok is ezt az érzelmi feszültséget kivánják áthidalni, mikor "akárki"-ről, "bármelyik brigádtag"-ról irnak.

Ide tartozik a csoport pszichés légkörét vizsgáló mérés értékelő birálata is. /1o7-es Bajtai/. Csupán az iskolázottsági szinttel hozni összefüggésben azt a jelenséget, amikor a törődést, érdeklődést, figyelmet badarságnak minősiti az, akinek mindez az érdekében történik, nem ritka jelenség. A vizsgálat során számos hasonló szóbeli megjegyzés, minősités hangzott el, és hasonló megjegyzések a más, a nem fizikai mun-

ELSŐ kérdőív

64. a. betét

ROKONSZENV és ELLENSZENV-VÁLASZTÁS ÖSSZEFOGLALÓ ADATAI

A BRIGÁD			MUNKA						TANÁCS						ÜDÜLÉS					
kód sz.	neve	lét szám	vál. szám db	legnépsz. 2 szem. választ. száma		legnépszlenebb 2 szem. választ. száma		nem vál. sz.	vál. szám db	legnépsz. 2 szem. választ. száma		legnépszlenebb 2 szem. választ. száma		nem vál. sz.	vál. szám db	legnépsz. 2 szem. választ. száma		legnépszlenebb 2 szem. választ. száma		nem vál. sz.
I	CSIKÓS	8	8	5	4	1	1	—	7	6	5	1	1	1	6	6	5	1	2	1
II	CZIROK	10	8	6	5	1	1	2	6	7	5	1	3	4	9	5	4	1	2	1
III	ERDŐDI	11																		
IV	FAZHÁR	7	6	5	5	1	2	1	5	4	4	1	2	2	7	5	4	1	2	—
V	FRANK	9	8	6	3	1	1	1	9	4	3	1	1	—	9	4	4	1	1	—
VI	KÁLMÁN	16	13	7	7	1	1	3	11	8	7	1	1	5	13	6	5	1	1	3
VII	KISPÁL	7	4	5	5	4	4	3	5	5	4	1	1	2	7	4	4	1	1	—
VIII	KÖRMÖCI	15	12	9	5	1	1	3	10	6	5	1	2	5	12	11	7	1	1	3
IX	KURUCSAI	15	10	4	4	1	1	5	8	6	5	1	1	7	12	5	4	1	1	3
X	MARTUS	7	5	3	3	2	2	2	5	3	3	2	2	2	5	3	3	2	2	2
XI	PALOTÁS	14	11	5	4	1	2	3	11	5	4	1	1	3	12	5	4	1	1	2
XII	PATAKI	13	9	6	6	1	1	4	8	7	6	1	1	5	9	8	5	1	2	4
I-XII.	összesen	121	95	61	51	15	17	27	85	61	51	12	16	36	101	62	49	12	16	19
	ÁTLAG	10,1	8,6	5,5	4,6	1,4	1,5	2,4	7,7	5,5	4,6	1,1	1,4	3,3	9,2	5,6	4,4	1,1	1,4	1,7

katevékenységet gyakran minősitik ugyanigy, sőt nem egyszer, sokszor sulyosabban is, amiben a más munkát végző személy minősitése is benne foglaltatik. A szociális demagógia, mint a munkásosztály öntudatának és jelentőségének vélt kifejezője, éppen annak a rétegnek válik mind gyakoribb eszközévé, amelyik a munkával, a munka értelmével kapcsolatban hasonló állásponton van, mint Bajtai. A teljes foglalkoztatottság és a gyenge hatékonyságu brigádok foglalkoztatási kényszere miatt megnött azoknak a száma, akik "dolgozni nem szeretnek, de azt tudják..." és ez a réteg gyakran sulyosan veszélyezteti a fegyelmet és a termelési eredményeket. Az a tény, hogy a szervezet vezetőinek nincs eszközük, hatalmuk ezekkel a tendenciákkal szemben, kártékonyan befolyásolja a morális helyzetet, és lassan, évről évre szélesebbre züllesztí a termelőtevékenységet. Az alacsony megbecsülési rátaértékek ezt a tendenciát jelzik.

Az ismertetett szociális mutatók demonstrálják, hogy a szociális felemelkedés kezdő lépéseinek feltételét a munkabér biztositja. Azt a kulturális optimumot, amit költői meghatározásban a munkásosztálytól a társadalom elvár, a gazdasági felemelkedés egyedül nem eredményezi. "Papok, katonák, polgárok után igy lettünk végre mi hü meghallói a törvényeknek, minden emberi mü értelme azért bug mibennünk mint a mélyhegedü." /42; 367/ Az osztálynak erre a optimumra való emeléséhez szükséges a munka körülményeinek további szocializálása, az emberi tényezők és pszichikus faktorok az eddigiekhez képest sokkal nagyobb mérvü és intenzitásu fejlesztése. "Nagy elméleti jelentősége van a pszichológia számára annak a marxi gondolatnak, hogy "...az ipar tárgyi létezése az emberi lényegi erők nyitott

könyve, az érzékileg előttünk levő emberi lélektan." látjuk magunk előtt, és hogy az a pszichológia, amely számára ez a könyv zárva marad, nem lehet tartalmas, reális tudomány, hogy a pszichológia nem hagyhatja figyelmen kivül az emberi tevékenység gazdagságát." /54;1o8/

A Szociális mutatók / 65.sz.betét/ és a Főbb strukturális megoszlás összesitése /7o.sz.betét/ a minta életkorát kulturális és gazdasági-szociális szinvonalát segit áttekinteni. A legfiatalabb brigádtag 17 éves, a legidősebb 59, és ha csak e két életkor átlagát számitjuk /38 év/, akkor is közelitő értéket kapunk a 132 fős minta átlagéletkorához: 39,4 év. Mivel a munkábaállás, illetőleg a nyugdijazás életkora egyaránt képviselve van a mintában, ez a minta életkori egyenletességét mutatja. Brigádonként természetesen ez változik eléggé végletesen, de ennek okára még kitérünk: a szakképzetlen dolgozó réteg átlagéletkora fokozatosan emelkedik, az előregedés ugylátszik megállithatatlan.

Az iskolai végzettség nem éri el a 8 évet annak ellenére, hogy hatan érettségizettek, ez a minta 5 %-a. 77 % végzett 8 osztályt, vagy ennek megfelelőt, 2o-an fejezték be a 6 osztályt csupán, ez 15 %; és 4 fő - 3 %- csak a 4. osztályt végezte be. A szakképzettek esetében ehhez még a szakmai tanulás 3 évét hozzá lehet számitani, amit itt mellőztünk, ugyanis csak törekvés az, hogy a szakmunkásképző középiskolának minősüljön. A Martus brigád kivételével minden brigádban van szakképzett, ezért brigádonként külön összesitettük ezek számát. A 132 főből 84 fő szakképzett, ez 64 %, és 48 fő szakképzetlen, ez 36 %. Ez az arány a vállalati technológia szükségleteinek is

65. sz. betét

SZOCIÁLIS MUTATÓK ÖSSZESÍTÉSE

kód	brigád	átlagéletkor, év	iskolai átlag-végzettség, év	havi átlagkereset	szakma, technológia	szakmai képesítés, %	létszám, fő
I	CSIKÓS	35,12	8,12	4.601	lakatos	50	8
II	CZIROK	40,10	7,50	4.768	betonozó	30	10
III	ERDŐDI	35,64	7,80	5.133	vasszerelő	100	11
IV	FAJHÁR	33,43	9,14	4.932	ács	100	7
V	FRANK	47,22	7,11	5.137	vízszerelő	22	9
VI	KÁLMÁN	28,93	8,00	4.264	kőműves	100	16
VII	KISPÁL	37,85	8,14	5.434	ács	100	7
VIII	KÖRMÖCZI	42,86	7,86	6.188	csőállványozó	100	15
IX	KURUCSAI	39,33	8,00	5.930	panelszerelő	20	15
X	MARTUS	49,00	6,43	4.692	betonozó	—	7
XI	PALOTÁS	45,57	7,43	6.233	panelszerelő	43	14
XII	PATAKI	37,84	7,85	7.023	ács	100	13
I–XII	ÁTLAG	39,40	7,78	5.361		64	11

ÁLTALÁNOS ADATOK			VÉGZETTSÉG					ÉLETKOR				KERESET					termelő technológia
kód sz.	brigád	létsz	érettségi	8 ált.	6 ált.	4 ált.	szakm. isk.	25 évig	26-35 évig	36-45 évig	46 év fölött	2500-ig	2501-4000.	4001-5500.	5501-7000.	7000-10000.	
I	CSIKÓS	8	1	5	2	—	5	3	2	1	2	—	4	2	2	—	lakatos
II	CZIROK	10	—	8	1	1	3	2	3	—	5	—	—	10	—	—	betonozó
III	ERDŐDI	11	—	10	1	—	11	3	4	—	4	—	—	8	3	—	vasszerelő
IV	FAJHÁR	7	2	5	—	—	7	—	5	2	—	—	1	3	3	—	ács
V	FRANK	9	—	6	2	1	2	—	1	2	6	—	—	8	1	—	vázszerelő
VI	KÁLMÁN	16	—	16	—	—	16	6	6	3	1	—	4	9	3	—	kőműves
VII	KISPÁL	7	1	5	1	—	7	1	2	2	2	—	1	3	3	—	ács
VIII	KÖRMÖCZI	15	1	11	3	—	15	—	3	7	5	—	—	2	11	2	csőállványozó
IX	KURUCSAI	15	—	15	—	—	3	2	2	7	4	—	—	3	11	1	panelszerelő
X	MARTUS	7	—	2	4	1	—	—	—	1	6	—	—	7	—	—	betonozó
XI	PALOTÁS	14	1	7	5	1	6	1	3	1	9	—	—	3	9	2	panelszerelő
XII	PATAKI	13	—	12	1	—	13	—	6	4	3	—	—	—	6	7	ács
	összes:	132	6	102	20	4	88	18	37	30	47	—	10	58	52	12	
	%	100	5	77	15	3	67	13	28	23	36	—	8	44	39	9	

Szakmai megoszlás:

ács	27 fő	20 %
betonozó	17 "	13 %
csőállványozó	15 "	11 %
kőműves	16 "	12 %
lakatos	8 "	6 %
panelszerelő	29 "	22 %
vasszerelő	11 "	8 %
vázszerelő	9 "	7 %

megfelel. Brigádmegoszlásban a Czirok betonozó, a Frank vázszerelő, a Kurucsai és Palotás panelszerelő és a Martus betonozó brigád minősül szakképzetlennek. A Csikós brigád 5o %-a szakképzett csupán.

A szociális helyzet legfőbb meghatározója a munkabér. A minta havi átlagkeresete 5361,-Ft. A keresetátlag részletesebb elemzése a Megbecsülés, megfizetettség, életkor összehasonlító táblázat segitségével történik /68.sz.betét/, a már ismert $\frac{V}{A}$ ráta felhasználásával. Ez a "Megbecsülési ráta", a Személyiségvonások összesitőiben a személyiség faktorok elemzésében $\frac{V}{FÁ}$ rátaként számitottuk, azaz a brigád és a vezetők minősitésének faktoronkénti, valamint összesitett eredményeinek összevetéséből. A minta brigádonkénti átlagkeresetét ujraátlagoltuk - ez a minta átlagkeresete -, és megkülönböztetésül RÁ: relációs átlagbérnek nevezzük, mivel ehhez az összeghez viszonyitunk. Az átlagkereset ÁK és a relációs átlagbér RÁ összevetése: $\frac{ÁK}{RÁ}$ adja a keresetrátát. A keresetráta és a megbecsülési ráta összevetése adja a fizetettségi rátát: Ez természetesen csak ezen a mintán belül mutat érvényességet, de ez egy összevetés során elkerülhetetlen.

A fizetettségi sorrend eltér a keresetösszegek számszerü összehasonlitásának sorrendjétől egyrészt ugyanis a megbecsülési ráta itéletként vezérli azt a vezetői szándékot ami a brigádot minősiti, hatékonyságban és személyiségfaktorként értékeli. De a brigádnak adott munkabér összege ennek az értékitéletnek nem mindig lehet egyenes következménye. És nem azért, amire gondolni lehetne, hogy a munkabér az elvégzett munka mennyiségének esetleg minőségének függvénye. A vállalati

MEGBECSÜLÉS, MEGFIZETTSÉG, ÉLETKOR
ÖSSZEHASONLÍTÓ TÁBLÁZATA

T E L J E S M I N T A

kód	név	$\frac{V}{A'}$	$\acute{A}K$	$\frac{\acute{A}K}{RA'}$	$\frac{\frac{\acute{A}K}{RA'}}{\frac{V}{A'}}$	$\acute{A}\acute{E}$	$\frac{\acute{A}\acute{E}}{R\acute{E}}$
I.	CSIKÓS	0,88	4.601	0,85	0,96	35,12	0,89
II.	CZIROK	0,98	4.768	0,89	0,91	40,10	1,02
III.	ERDŐDI		5.133	0,96		35,64	0,90
IV.	FAJNÁR	0,82	4.932	0,92	1,12	33,43	0,85
V.	FRANK	1,20	5.137	0,96	0,80	47,22	1,20
VI.	KÁLMÁN	0,84	4.264	0,79	0,94	28,93	0,73
VII.	KISPÁL	0,85	5.434	1,01	1,19	37,85	0,96
VIII.	KÖRMÖCZI	1,10	6.188	1,15	1,04	42,86	1,09
IX.	KURUCSAI	1,04	5.930	1,11	1,07	39,33	0,99
X.	MARTUS	0,76	4.692	0,87	1,14	49,00	1,24
XI.	PALOTÁS	1,12	6.233	1,16	1,03	45,57	1,16
XII.	PATAKI	1,16	7.023	1,31	1,12	37,84	0,96
RÁ:			5.361	RÉ:		39,41	
SZAKKÉPZETT MINTA							
III.	ERDŐDI		5.133	0,93		35,64	0,99
IV.	FAJNÁR	0,82	4.932	0,89	1,08	33,43	0,93
VI.	KÁLMÁN	0,84	4.264	0,77	0,92	28,93	0,80
VII.	KISPÁL	0,85	5.434	0,99	1,16	37,85	1,05
VIII.	KÖRMÖCZI	1,10	6.188	1,12	1,02	42,86	1,19
XII.	PATAKI	1,16	7.023	1,28	1,10	37,84	1,05
RÁ:			5.496	RÉ:		36,09	
SZAKKÉPZETLEN MINTA							
I.	CSIKÓS	0,88	4.601	0,88	1,00	35,12	0,82
II.	CZIROK	0,98	4.768	0,91	0,93	40,10	0,94
V.	FRANK	1,20	5.137	0,98	0,82	47,22	1,10
IX.	KURUCSAI	1,04	5.930	1,13	1,09	39,33	0,92
X.	MARTUS	0,76	4.692	0,90	1,18	49,00	1,15
XI.	PALOTÁS	1,12	6.233	1,19	1,06	45,57	1,07
RÁ:			5.227	RÉ:		42,72	

$\acute{A}K$: átlagkereset, $\acute{A}\acute{E}$: átlagéletkor, RA' : relációs átlagbér

$R\acute{E}$: relációs átlagéletkor, $\frac{V}{A'}$: megbecsülési ráta, $\frac{\acute{A}K}{RA'}$: keresetráta

$\frac{\acute{A}\acute{E}}{R\acute{E}}$: életkori ráta, $\frac{\frac{\acute{A}K}{RA'}}{\frac{V}{A'}}$: fizetettségi ráta

normatételeknek ennek kimutatására való alkalmatlanságát már az Erdődi és a Kálmán brigád esetében némileh látni lehetett. Ez az egyik ok. A másik, a már többször emlitett bérszint, aminek a felső határáig akkor is el lehet menni, ha az a kockázat áll elő, hogy a kifizetett bér nem fejezi ki a mögötte arányosan álló hatékonyságot. Sőt az a folyamat, az un. báziselv következtében, amely mindig az előző évhez, mint bázishoz viszonyit és ahhoz képest emel, a munkaintenzitás és produktivitás lassu ütemben ugyan, de évről-évre folyamatosan csökken, a bér névleges összege pedig fokozatosan emelkedik. A technológiai vezető ugyanis nem annyi bért fizet, amennyi a megbecsülési rátával indokolt lenne, hanem az összeg aszerint variálódik, hogy jól, vagy rosszul dolgozó brigádról van szó. A jól dolgozó brigád számára - amelynek teljesitményét a teljesitmény norma használhatatlanságának ellenére is pontosan látja -, nem fizeti ki a megérdemelt bért, hanem kevesebbet. Alegkevesebbet adja, amit még adhat. Egyrészt azért, hogy fölfelé ne nagyon térjen el a számára kiadott bérszittől, másrészt, hogy a rosszul dolgozó brigádot is meg tudja fizetni. Annak tehát kevesebbet ad, mint a jól dolgozó brigádnak, de többet, mint amit megérdemel, nehogy kilépjen a vállalattól.Igy a jó brigádtól megtakaritott bért a gyenge teljesitményü brigád kapja. Emellett a két bérmennyiség ki is kell egészitse egymást a bérszint összegére. Ez az állapot egy sajátos ellentmondást is szül. Tulajdonképen szükség van a rosszul dolgozó brigádokra. Ezeknek ugyanis mégis csak valamivel alacsonyabb munkabért lehet adni, és amennyivel az átlagnál kevesebbet kapnak, annyival lehet többet adni a jól teljesitő brigádnak. Ha minden brigád egyformán

hatékony lenne, nem volna bérösszeg, amiből differenciálni lehet. Így a legkevesebbet termelő brigád kap viszonylag legtöbb bért, a legtöbbet termelő viszont viszonylag legkevesebbet, a végzett munkához viszonyítva. Mégis e kiegyenlítő funkció miatt dolgoztatják a gyenge hatékonyságu brigádokat is. Természetesen ez az állapot könnyen szülhet szubjektiv tévedéseket is, olyat, amilyenről az Erdődi vasszerelő brigád elemzésében volt szó. Ha a brigád kiszolgáltatott helyzetben van, és nem tudja kilpéssel fenyegetni a technológiai vezetőt, akkor az csaknem teszése szerint manipulálhat vele.

A fizetettségi sorrend a fentiek következtében, illetőleg a megbecsülési ráta szerinti sorrend:

fizetettségi ráta		megbecsülési ráta	
1. Kispál	1,19	1. Frank	1,2o
2. Martus	1,14	2. Pataki	1,16
3. Fajnár	1,12	3. Palotás	1,12
Pataki	1,12		
4. Kurucsai	1,o7	4. Körmöczi	1,1o
5. Körmöczi	1,o4	5. Kurucsai	1,o4
6. Palotás	1,o3	6. Czirok	0,98
7. Csikós	0,96	7. Csikós	0,88
8. Kálmán	0,94	8. Kispál	0,85
9. Czirok	0,91	9. Kálmán	0,84
1o. Frank	0,8o	1o. Fajnár	0,82
		11. Martus	0 ,76

H a a minta 11 illetőleg 12 brigádját szakképzettekre és szakképzetlenekre választjuk szét, akkor az egymáshoz való viszonyitás bázisa az RÁ értéke valamennyit módosul és a

sorrend kevésbé torz lesz. Az alapvető okot, a bérszintgazdálkodás kereset és teljesitménytorzitó hatását azonban az sem tudja teljesen kiküszöbölni.

Az életkor és a kereset között nincs valamelyik tényező vagy tényezők aránya által következetesen szabályozott viszony.

A MÁSODIK kérdőivre adott válaszok alapján a Személyiségvonások brigádonkénti összesitője /66.sz.betét/ és a faktorátlagok összesitője /67-sz.betét/ a minta egészének önértékelési szintjét jól szemlélteti. Az önértékelések átlagának A': 3,95-ös, és a vezetői értékelés 3,81-es szintje összességében reális önértékelési készséget bizonyit. A 0,97-es rátaérték azt mutatja, hogy a brigádonkénti eltérések ellenére, a vizsgált minta egészében kiegyenlitett önértékelést adott.

A személyiségfaktorok / kategóriák/ minősitéseinek összehasonlitása azt mutatja, hogy a vezetői értékelésekben legmagasabb minősitést az Értelem és a Szorgalom faktor kapta, és alig maradt valamivel az 1,oo-es érték alatt a Felelősség és a Fegyelem faktor. Ez megnyugtató a vizsgált minta személyiségértékeit illetően. Ha a fő tevékenységi formában, a munkában az értelem, a szorgalom, a felelősség és a fegyelem a meghatározó pszichikus sajátosság, akkor a társadalmi elvárások kielégitésével meg lehetünk elégedve. A vizsgálat tartalma, a csoportok belső pszichés klégköréhez azonban hozzátartozik a feltünően alacsony Érzelem faktorérték is: 0,86. Ez nem idindolkolható egyedül az ipar szervezeti és technológiai sajátosságaival. A munkabrigádok közösségeinek érzelmi elhanyagoltsága a belső és külső vezetés felelősségére hivja fel a figyelmet. Hogy a ráta nem csorbit, azt a Kollektivitás faktor 0,94-es és az Erkölcs

ODIK kérdőív

I – XII.

KÓD

SZEMÉLYISÉGVONÁSOK ÖSSZESÍTŐJE

BRIGÁDONKÉNT

kód	sorsz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	A' Brigád	V Vezetők	V/A' R	Létszám
I	CSIKÓS	3,80	4,17	4,00	4,01	3,74	4,36	3,80	4,33									4,03	3,57	0,88	8
I	CZIROK	4,22	3,95	4,56	3,72	3,97	3,59	3,67	4,09	4,08	4,21							3,99	3,92	0,98	10
II	ERDŐDI																		3,48		
V	FAJHÁR	4,10	4,46	4,17	4,31	3,98	4,20	4,01										4,18	3,43	0,82	7
V	FRANK	3,64	3,30	3,52	4,07	3,89	4,06	3,93	3,78	3,74								3,76	4,51	1,20	9
VI	KÁLMÁN	3,66	3,46	4,21	3,72	4,20	3,90	3,59	4,16	4,15	3,61	3,91	4,04	4,10	4,15	3,60	4,02	3,92	3,28	0,84	16
II	KISFÁL	3,30	3,76	4,18	3,99	4,53	4,18	3,08										3,83	3,26	0,85	7
III	KÖRMÖCZI	4,01	4,00	3,09	4,22	4,05	4,45	4,12	4,16	4,07	3,98	3,97	4,27	4,18	4,14	4,32		4,06	4,48	1,10	15
X	KURUCSAI	3,38				3,46		3,96		4,34		3,97	3,45	4,14	4,08	3,63		3,83	4,00	1,04	9
X	MARTUS	4,42	3,62	4,42	4,16	4,05	4,53	4,34										4,22	3,20	0,76	7
VI	PALOTÁS	4,08	3,47	3,73	3,72	3,75	4,01	3,65	3,88	3,53	3,71	3,73	3,51	3,67	3,53			3,73	4,18	1,12	14
II	PATAKI	3,40	4,08	3,49	3,74	4,20	4,00	4,03	3,90	4,11	4,09	4,10	3,82	3,56				3,88	4,50	1,16	13
																		3,95	3,81	0,97	115

KATEGÓRIÁNKÉNT

egóriák	1 I	2 II	3 III	4 IV	5 V	6 VI	7 VII	8 VIII	9 IX	10 X	11 XI	12 XII	FÁs Brigád	FÁv Vezetők	FÁv/FÁs R
elem	3,84	3,75		4,08	3,59	3,86	3,79	3,90	3,66	4,22	3,61	3,90	3,84	4,08	1,08
rgalom	4,02	3,82		4,20	3,75	3,85	3,85	4,02	3,76	4,14	3,77	3,87	3,91	4,06	1,05
yelem	4,12	3,94		4,09	3,71	3,85	3,84	4,10	3,69	4,21	3,75	3,88	3,93	3,75	0,97
ölcs	4,14	4,25		4,32	3,76	4,12	4,00	4,19	3,96	4,36	3,81	3,62	4,05	3,81	0,95
ektivitás	4,01	3,97		4,17	3,92	3,97	3,88	3,97	3,93	4,28	3,74	3,88	3,97	3,72	0,94
előség	4,09	4,17		4,11	3,81	3,96	3,73	4,20	3,90	4,13	3,72	3,98	3,98	3,91	0,98
elem	3,95	4,02		4,30	3,93	3,91	3,86	4,06	3,86	4,24	3,67	3,77	3,96	3,38	0,86
lag	4,03	3,99		4,18	3,76	3,92	3,83	4,06	3,83	4,22	3,73	3,88	3,95	3,81	0,97

$FÁ_s$ FAKTORÁTLAG - SAJÁT MINŐSITÉS ÖSSZESITŐ

FAKTOROK	BRIGÁDOK:	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	ÁTLAG
	ÉRTELEM	3,84	3,75		4,08	3,59	3,86	3,79	3,90	3,66	4,22	3,61	3,90	3,84
	SZORGALOM	4,02	3,82		4,20	3,75	3,85	3,85	4,02	3,76	4,14	3,77	3,84	3,91
	FEGYELEM	4,12	3,94		4,09	3,71	3,85	3,84	4,10	3,69	4,21	3,75	3,88	3,93
	ERKÖLCS	4,14	4,25		4,32	3,76	4,12	4,00	4,19	3,96	4,26	3,81	3,62	4,05
	KOLLEKTIVITÁS	4,01	3,97		4,17	3,82	3,97	3,88	3,97	3,93	4,28	3,74	3,88	3,97
	FELELŐSSÉG	4,09	4,17		4,11	3,81	3,96	3,73	4,20	3,90	4,13	3,72	3,98	3,98
	ÉRZELEM	3,95	4,02		4,30	3,93	3,91	3,86	4,06	3,86	4,27	3,67	3,77	3,96
	ÁTLAG	4,03	3,99		4,18	3,76	3,92	3,83	4,06	3,83	4,22	3,73	3,88	3,95

$FÁ_v$ FAKTORÁTLAG - VEZETŐI MINŐSITÉS ÖSSZESITŐ

FAKTOROK	BRIGÁDOK:	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	ÁTLAG
	ÉRTELEM	3,33	3,86	3,60	3,60	4,60	4,25	3,67	5,00	4,25	3,20	4,75	4,86	4,08
	SZORGALOM	3,67	4,43	3,60	3,40	4,80	3,25	3,67	4,66	4,25	3,20	4,75	5,00	4,06
	FEGYELEM	4,00	3,86	3,40	3,20	4,50	3,00	2,83	4,33	4,50	3,20	3,50	4,71	3,75
	ERKÖLCS	3,67	3,86	3,60	3,60	4,40	3,50	3,50	4,00	4,25	3,20	4,00	4,21	3,81
	KOLLEKTIVITÁS	4,00	4,00	3,40	3,40	4,60	3,00	3,00	4,33	3,75	3,20	3,75	4,28	3,72
	FELELŐSSÉG	3,00	4,00	3,80	3,80	4,50	3,50	3,33	4,66	3,75	3,40	4,50	4,71	3,91
	ÉRZELEM	3,33	3,43	3,00	3,00	4,20	2,50	2,83	4,33	3,25	3,00	4,00	3,71	3,38
	ÁTLAG	3,57	3,92	3,48	3,43	4,51	3,28	3,26	4,48	4,00	3,20	4,18	4,50	3,81

$\frac{FÁ_v}{FÁ_s}$ R FAKTOR-RÁTA ÖSSZESITŐ

FAKTOROK	BRIGÁDOK:	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	ÁTLAG
	ÉRTELEM	0,87	1,03		0,88	1,28	1,10	0,97	1,28	1,16	0,76	1,31	1,25	1,08
	SZORGALOM	0,91	1,16		0,81	1,28	0,84	0,95	1,16	1,13	0,77	1,26	1,29	1,05
	FEGYELEM	0,97	0,98		0,78	1,21	0,78	0,74	1,06	1,22	0,76	0,93	1,21	0,97
	ERKÖLCS	0,89	0,91		0,83	1,17	0,85	0,87	0,95	1,07	0,73	1,05	1,16	0,95
	KOLLEKTIVITÁS	1,00	1,01		0,81	1,17	0,75	0,77	1,09	0,95	0,75	1,00	1,10	0,94
	FELELŐSSÉG	0,73	0,96		0,92	1,18	0,88	0,89	1,11	0,96	0,82	1,21	1,18	0,98
	ÉRZELEM	0,84	0,85		0,70	1,07	0,64	0,73	1,07	0,84	0,70	1,09	0,98	0,86
	ÁTLAG	0,88	0,98		0,82	1,20	0,84	0,85	1,10	1,04	0,76	1,12	1,16	0,97

HARMADIK kérdőív

ÖSSZESITÉS A VEZETÉSI STILUS MEGITÉLÉSÉRŐL

szituációk:		1. történet		2. történet		3. történet		4. történet		5. történet		6. történet		7. történet		8. történet		pozitív átlag
vezetési stílus:		AUTOKRATIKUS		DEMOKRATIKUS		LAISSEZ-FAIRE		LAISSEZ-FAIRE		AUTOKRATIKUS		DEMOKRATIKUS		AUTOKRATIKUS		DEMOKRATIKUS		
kód	brigád	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	igy van %	nem igy	%
I	CSIKÓS	25	75	75	25	12	88	12	88	12	88	88	12	12	88	88	12	84,7
II	CZIROK	10	90	100	—	20	80	30	70	—	100	100	—	—	100	90	10	91,2
III	ERDŐDI																	
IV	FAZHÁR	—	100	85	15	—	100	38	62	—	100	85	15	—	100	85	15	89,6
V	FRANK	56	44	100	—	—	100	45	55	33	77	100	—	12	88	88	12	81,5
VI	KÁLMÁN	44	56	62	38	38	62	25	75	44	56	75	25	25	75	81	19	67,7
VII	KISPÁL	—	100	85	15	43	57	29	71	29	71	85	15	29	71	100	—	80,0
VIII	KÖRMÖCZI	7	93	66	34	14	86	—	100	7	93	86	14	—	100	93	7	89,6
IX	KURUCZAI	41	59	46	54	47	53	60	40	40	60	46	54	54	46	40	60	81,3
X	MARTUS	58	42	42	58	72	28	72	28	58	42	42	58	72	28	42	58	81,2
XI	PALOTÁS	40	60	87	13	20	80	8	92	20	80	92	8	13	87	87	13	83,1
XII	PATAKI	15	85	70	30	23	77	—	100	8	92	77	23	8	92	85	15	84,7
I–XII.	ÁTLAG %	26,9	73,1	74,4	25,6	26,3	73,7	29,0	71,9	21,9	78,1	79,6	20,4	20,5	79,5	79,9	20,1	83,1

A pozitív megítélés átlaga: 83,1%

A negatív megítélés átlaga: 16,9%

faktor 0,95-ös értéke is alátámasztja.

A HARMADIK kérdőivre adott válaszokat az Összesités a vezetési stilus megitéléséről c. táblázat mutatja /69.sz.betét/ Az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetési stilust szemléltető 1-8. történetek megitélésének összesitése a vizsgált minta egészének arányait mutatja.A pozitiv megitélések átlaga 83,1 %, a negativ megitélés átlaga 16,9 %. Ez az arány mutatja a vezetési stilus általában pozitiv jellegét, és azt is, hogy a vizsgált minta több mint loo tagja jól ismeri fel és jól minősiti, jól megkülönbözteti ezeket. A brigádvezetés pozitiv jellege azért is okot ad az elégedettségre, mert az az emlitett 1973-79 közötti értékorientáló oktatási folyamat hatásának is eredménye.

XIV. K Ö V E T K E Z T E T É S E K

1. A vizsgálat és a feldolgozás ereményességének mérlegelésekor, kivánatos a kiinduló munkahipotézis és az eredmények összevetése. Ezt az összevetést a vizsgált téma vonatkozásában is el kivánjuk végezni. Az emberi önállóságnak szuverenitásnak a vizsgált iparágban igen jelentős szerepe van. Ez az önállóság, rugalmas cselekvőképesség megnyilvánult a brigádoknak saját közösségükkel, azok tagjaival, a végzett munkával, az abban való részvétellel, a munka intenzitásával és a részvétel arányainak megitélésével szemben. Ugyanilyen önállóság jellemezte a vizsgálat során a kérdésekhez, a hipotézis-szituációkhoz, azok áttekintéséhez és mérlegeléséhez való viszonyt is. Ez az önállóság esetenként egyoldalu vagy tulzó itéletekre is vezetett, a szilárd értékrend hiánya miatt. A megbizható értékrend-

szer megfelelő módszerekkel kiépithető, és a szuverén emberi személyiség akkor a pozitiv keretek által meghatározottan alkot véleményt. A z önállótlan, óvatos, komformista, taktikázó vélemény a minta teljes létszámához viszonyitva kevés volt, a vizsgálat során megismert szemléletre nem vált jellemzővé.

2. A vizsgált minta meglévő, mért értékszemlélet jó, megbizható, kellően érzékeny és szelektiv. A vizsgálat három ágát voltaképen az értékszemlélet tartalmi kérdései alkották. Az első és második kérdés a közösség tagjai magatartási cselekvési és személyiség kategóriai adottságainak vizsgálatát végezte, a harmadik kérdés a brigád vezetését. A három hipotetikus szituáció a 28 tulajdonságpár, valamint a vezetés különféle stilusainak és az ebből adód módszerek felismerésében, mérlegelésében és megitélésében a vizsgált minta általában magabiztosságot tanusitott, a pozitiv kategóriákat helyesn ismerte fel és helyesen azonositotta. Bzonyitja továbbá, hogy a hipotézisek tartalmi és stilusbeli anyaga a vizsgálat céljainak jól megfelelt, a fogalmakat, folyamatokat ezek alapján felismerték, megértették, sőt szüség szerint azonosultak ezekkel.

3. A vizsgálat során a részvételre felkért de abban részt venni nem kivánók is általában nyiltan, önállóan és egyértelmüen foglaltak állást, véleményük kifejtését személyiségük szabad érvényesüléseként élve át. Ezekre az esetekre szintén érvényes, hogy a körülmények és feltételek megváltoztatásával, a választ megtagadók pozitiv személyisége pozitiv tartalommal telitődik és pozitiv cselekvésben hasznosul. A feltételek megváltoztatása csak részben lehet az adott vállalat feladata. Ezek kialakulásában is, kivánatos ujraalakulásában is össztársadalmi erőknek

kell hatniok. Ez lehet a fejlődést általában szolgáló képzés, a meglévő képzési formák tartalmi munkájának és a motivációs rendszernek megváltoztatása, valamint lehet a társadalmi tömegkommunikációs információk megváltoztatása, a társadalmi értéktényezők módosulása alapján.

4. A fentiekkel együtt, illetőleg részben azokból következően az erkölcsi szinvonal fejlesztése szükséges, a motivációs tartalmak részbeni megváltoztatásával, az érdekeltség egyoldalu gazdasági tartalmának megváltoztatásával. Természetesen nem a kérdőiven Erkölcs-faktorként regisztrált, pszichikus erkölcsi tartalomként igen szük meghatározásra gondolunk, hanem a többi kategóriát is átszövő erkölcsi tartalmakra, amelyek egyaránt realizálódnak a Szorgalomban, a Fegyelemben, a Kollektivitásban és a Felelősségben - amelyek voltaképen erkölcsi kategóriák is, kiegészülve a pszichés teljesség harmadik nagy összetevőjével az akarati sajátossággal.

5. A vezetés pozitiv stilusának preferenciája mellett beigazlódott, hogy a brigádok belső pszichés légköre kiegyensulyozottabb és az ebből következő munka- és csoportszervező készség hatékonyabb, ha a vezető a demokratikus módszerek mellett magas követelményt támaszt a brigáddal szemben. A magas értékrátáju brigádok vezetői ilyenek: Frank, Pataki, Palotás, Körmöczi, Czirok. Ez a vezetői magatartás, még akkor is, ha eseteként összeütközést vált ki, hosszu távon harmonikus brigádlégkört, egyenletes magas teljesitményt és erős csoportkohéziót eredményez. Különösen befolyásolja a vezetés stilusa az alacsony iskolázottságu csoporttagokat vagy csoportokat. A demokratikus vezetési stilus inkább a képzettebb, értelmesebb, érettebb sze-

mélyiségek és közösségek számára megfelelő, a melyekben megvan a kellő belső motiváció a munkára. A z alacsony képzettségi de főleg intellektuális szint a vezetésnek az autokratikussal váltogatott stilusát igényli.

Ez a vizsgálati eredmény a csopprtszervezések alkalmával jól hasznosítható. Ismerve a vizsgált iparban a csoportképződés mechanizmusát, nem ugy hasznosítható, hogy az eddigi vezetői kiválasztódási gyakorlat folyamatába bárki megpróbál beavatkozni, hanem a vezetői expanziót és vonzerőt egyaránt képviselő személyiségek csoportszervezési törekvéseinek támogatásával. A kiválasztódott, potenciális brigádvezető ugyan elsősorban a szemléletben és stilusban vele azonosulókat szervezi maga köré, de egy pozitiv attitüddel rendelkező csoportmag szilárd modellképével jelentős hatást tesz a hozzá csatlakozók attitüdjének szükségszerinti módosulására. Erre a vizsgálat minden pozitiv brigádjában van példa. Az együttműködés során a más szemléletü és törekvésü csoporttagok vagy az azonosulás áramába kerülnek, vagy kiszelektálódnak a csoportból.

6. A munkásokkal szembeni vezetési stilusváltást a csoporttagok és csoportok igénye szerinti stilus alkalmazását a munkásokkal közvetlenül kapcsolatot tartó vezetők jórészt már megtanulták és alkalmazzák.Erre a brigád vezetési ismeretkörének bővülése, a vezetésre való érzékenysége, illetőleg a munkaerő megőrzésének kényszer birta rá a vezetés alsó lépcsőjén állókat. De ugyanez a kényszer már nem hat a felsőbb vezetőkre, és igy a vezetői szintek között csaknem teljes egészében autokratikus stilus uralkodik. E stilus lefelé való gördülésének akadálya a közvetlen termelésirányitó, a művezető, aki ritkán

engedheti meg magának a fentről tapasztalt vezetés stilus lefelé való közvetitését. Ez az autokratikus stilus modellként való szemléletének és terjedésének utját állja.

7. A vizsgálat mérési módszere - bár már ismert és kipróbált módszer volt -, beváltotta a hozzá füzött elvárásokat. A pszichés strukturáknak és funkcióknak a Subkin-Karpov-Kocsetov-féle kvantifikálása sikeresen alkalmazható nemcsak magas képzettségü értelmiségi közösségek szociálpszichológiai vizsgálatához, hanem alacsonyabb képzettségü és kevésbé bonyolult intellektusu közösségekben is. Értetlenség, idegenkedés a mérés kvantifikáló módszerével szemben nem volt tapasztalható. Ahol a kvantifikálást sematikusan alkalmazták, ott ennek nem a megértés hiánya, hanem a kérdés iránti szemléleti közömbösség volt az oka. Az összesitésekben, átlagolásokban és összevetésekben használt valós számértékek fölöslegessé tették a hagyományos matematikai statisztikai feldolgozást, hiszen a kvantifikáció számértékeinek mutató funkciója hasonló szemléletességet és összehasonlithatóságot biztositott. Lehetővé vált összetettebb összehasonlitások alkalmazása is mind a csoport-, mind a mintaösszesitésekben, de az eredmények matematikai feldolgozásában és értelmezésében a vizsgálat során összegyült anyag még rejt lehetőségeket. Ehhez azonban bonyolultabb matematikai apparátus, mélyebb matematikai absztrakció szükséges.

A kvantifikáló módszer alkalmazásából az tünt ki, hogy az egzakt, pontos minőségi soreendet biztositó számértékek ugy alakulnak ki, hogy az emberi tényezők megitélésénél elkerülhetetlen sőt nélkülözhetetlen szubjektiv elemek nem iktatódnak ki a vizsgálatból, hanem éppen ezek kvantifikálódnak. Ha azok mennyi-

sége szükségessé teszi, még a szöveges válaszok számszerüsitése is megoldható. I gy azonban a nyelvi megfogalmazások élénkitették, plasztikusabbá tették a nyert információk tablóját.

8. A minta számából, arányából és a vizsgálat összegezése során perfektuálódott értékkép alapján állitható, hogy a vizsgálat eredményei általánosithatók, a körülmények sajátosságai miatt elsősorban az értintett vállalatnál. Bár "az alkalmazott kutatások sikere nem pusztán a kutatások elvonatkoztatott eredményességétől függ, hanem az alkalmazás hasznositani tudó közeg befogadóképességétől is. Mindenképen ugy tünik, hogy ezen a téren ma még igen komoly kivánnivalók vannak, ami kifejezésre jut mind e kutatások finanszirozásában, mind a kutatási eredmények napi realizálásában." /18;582/ Természetesen nemcsak ez a pragmatikus cél motiválta e vizsgálódást, hanem az a remélt elvontabb haszon, ami mind a téma kibontásának, elemzésének következménye, mint a téma feldolgozója számára jelentkező szemléletgazdagodás, ismeretbővülés jelent. Hisszük, hogy az "olyan kutatási eljárások, amelyek segitségével reális kisérleteket tudunk végezni "természetes" társadalmi csoportokkal, gyakorlati és elméleti szempontból elsőrendü fontosságuak." /55;111/

E vizsgálódás ugyan nem nevezhető kisérletnek, hanem elsősorban a tények feltárásának, csoportositásának és a belőlük levonható szerény következtetések megfogalmazásának próbája. Tudva azt, hogy "a tény - bármilyen kitünő módszerrel kaptuk is-, önmagában még nem tudományos eredmény. Csupán jelentkezése feltételeinek ismerete és a törvényszerü összefüggések hálójába illesztése teszi azzá.""/77;12o/ A kutató számára a törvényszerü összefüggések hálójába való illesztés sikerének reménye a

legmagasabbrendü törekvés. De képességének és lehetőségeinek korlátait látva Kurt Lewin gondolatával tekint munkájára:
" A tények feltárásában való aktiv közremüködés uj horizontokat nyit, elősegiti a kölcsönös jobb megértést, és gyakran az intézmény általános erkölcsi állapotának javitását eredményezi." /55; 114/

B I B L I O G R Á F I A

1. Abercrombie M.L.J.: A kiscsoportok
In: Uj távlatok a pszichológiában, p. 483-5o2.
Gondolat Könyvkiadó 1972.

2. Allport A.W.: Az előitélet
Gondolat Könyvkiadó 1977.

3. Allport G.W.: A személyiség alakulása
Gondolat Könyvkiadó 198o.

4. A magyar nyelv értelmező szótára
II. kötet, p. 443.
Akadémiai Kiadó 1966.

5. Aronson E.: A társas lény
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1978.

6. Asch S.E.: A csoportnyomás hatása az itéletek módosulására és eltompulására
In: Csoportlélektan, p. 18o-192.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

7. Bartha L.: A pszichológia helyzetéről
Magyar Pszichológiai Szemle 198o. 6.p. 671-68o.

8. Bauman Z.: Általános szociológia
Kossuth Kiadó 1976.

9. Benedek T.: Oktatásszervezés a szegedi Volán vállalatnál
Kézirat 1975.

1o. Buda B.: Empátia
Gondolat Könyvkiadó 1978.

11. Cartwright D. - Zander A.: A csoportdinamika keletkezése
In: Csoportlélektan
Gondolat Könyvkiadó 1969.

12. Cartwright D. - Zander A.: A csoportdinamika keletkezése
In: Csoportlélektan, p. 33-62.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

13. Cartwright D. - Zander A.: A vezetés és a csoportfunkciók ellátása
In: Csoportlélektan, p. 569-6o2.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

14. Durkó M.: A permanens nevelés rendszere Magyarországon
In: A felnöttnevelés problémái, p. 5o-71.
Tankönyvkiadó 1978.

15. Duro L.: Vezetés és meggyőzés
MSZMP Budapesti Bizottság Oktatási Igazgatósága 1974.

16. Duro L.: A meggyőzés lélektani kérdései
In: Szónokok, előadók kézikönyve, p. 25-47.
Kossuth Kiadó 1974.

17. Engländer T.: Szociálpszichológia a munkahelyeken
In: Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon
Akadémiai Kiadó 1976.

18. Engländer T.: A szociálpszichológiai kutatások helyzetéről
Magyar Pszichológiai Szemle 198o. 6. p. 576-583.

19. Festinger L. - Pepitone A. - Newcomb T.M.: Egyéniségvesztés a csoportban
In: Szociálpszichológia, p. 251-268.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

2o. Fiedler F.E.: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói
In: Csoportlélektan, p. 6o3-644.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

21. Filozófiai Kislexikon, p. 93.
Kossuth Kiadó 1972.

22. Gelléri P.: Vándorló munkások
Akadémiai Kiadó 1977.

23. Gorbov F.D.: Az egyén a csoportban és a csoport az egyénben
In: Csoportlélektan, p. 256-261.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

24. Hajtman B.: Bevezetés a matematikai statisztikába
Táblázatok
Akadémiai Kiadó 1968.

25. Hankinn E.: Megismerés és értékelés
In: Érték és társadalom, p. 7-31, 279-373.
Magvető Kiadó 1977.

26. Hegedüs A. - Márkus M.: Ember - munka - közösség
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1966.

27. Hegedüs A. - Rozgonyi T.: Társadalmi konfliktusok az ipari üzemekben
Valóság 1967. 12. p. 32-41.

28. Heller Á.: Hipotézis egy marxista értékelmélethez
Magyar Filozófiai Sezmle 197o. 5-6.

29. Héthy L. - Makó Cs.: Munkások, érdekek, érdekegyeztetés
Gondolat könyvkiadó 1978.

3o. Hiebsch H. - Vorwerg M.: Bevezetés a marxista szociálpszichológiába
Kossuth Könyvkiadó 1967.

31. Hofstätter P.R.: Az egymásmellettiség kihatásai
In: Csoportlélektan, p. 147-155.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

32. Hofstätter P.R.: A vezető szerepe és annak hordozói
In: Csoportlélektan, p. 366-385.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

33. Hódos T.: A munkalélektani kutatás helyzetéről
Magyar Pszichológiai Szemle 198o. 6. p. 681-685.

34. Homans G.C.: A viselkedés elemei
In: Csoportlélektan, p. 124-145.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

35. Hunyadi Gy.: A szociometria és látens ideológiai szerkezet viszonya a csoportban
Magyar Pszichológiai Szemle 1967. 3. p. 362-378.

36. Hunyadi Gy.: A szociometriai módszer és az interperszonális viszony
In: Pszichológiai Tanulmányok XII. p. 135-15o.
Akadémiai Kiadó 197o.

37. Huszár T.: Közösség, közművelődés, társadalom
In: A cselekvő ember, p. 329-383.
Szépirodalmi Kiadó 1974.

38. Jackson J.M.: Vonatkozási csoportok a formális szervezetben
In: Csoportlélektan, p. 156-179.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

39. Jadov V.A.: A személyiség és értékorientáció
In: Szociálpszichológiai szöveggyűjtemény, p. 259-281.
Tankönyvkiadó 1977.

4o. Jakobszon P.M.: Az érzelmek pszichológiája
Tankönyvkiadó 196o.

41. Jessup F.W.: A permanens tanulás eszméje
In: Permanens nevelés, p. 65-86.
Tankönyvkiadó 1975.

42. József A.: Összes versei
Szépirodalmi Kiadó 1955.

43. Kardos L.: Általános pszichológia
Tankönyvkiadó 1971.

44. Kelley H.H.: A vonatkoztatási csoportok két funkciója
In: Csoportlélektan, p. 2oo-2o9.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

45. Kelman H.C.: A szociális befolyásolás három folyamata
In: Szociálpszichológia, p. 47-59.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

46. Klein S.: Munkapszichológia
Gondolat Könyvkiadó 198o.

47. Köckeis E.: A munkás szubkulturák és az iskola közötti
értékösszeütközés
In: Az iskola szociológiai problémái, p. 217-24o.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1973.

48. Kulcsár K.: A szociológiai gondolkodás fejlődése
Akadémiai Kiadó 1966.

49. Kulcsár K.: Az ember és társadalmi környezete
Gondolat Könyvkiadó 1969.

5o. Kulcsár K.: A mai magyar társadalom
Kossuth Kiadó 198o.

51. Lambert R.: Tekintély és szociális befolyás
In: Szociálpszichológia, p. 93-158.
Akadémiai Kiadó 1973.

52. Lengrand P.: Mit jelent a permanens nevelés?
In: Permanens nevelés, p. 19-64.
Tankönyvkiadó 1975.

53. Leontyev A.N. - Panov D.J.: Az ember pszichológiája és a
technikai fejlődés
In: Üzempszichológia, p. 35-6o.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1974.

54. Leontyev A.Ny.: Tevékenység, tudat, személyiség
Gondolat-Kossuth 1979.

55. Lewin K.: A mezőelmélet és a kisérlet a szociálpszichológiában
In: Csoportlélrktan, p. 98-116.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

56. Lewin K.:- Grable P.: Az ujranevelés alapelvei
In: Üzempszichológia, p. 338-348.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1974.

57. Lewin K.- Kutatási problémák a szociálpszichológiában
In: A mezőelmélet a társadalomtudományban, p. 3o7-326.
Gondolat Könyvkia dó 1972.

58. Lewin K.: Agressziv viselkedési sémák kisérletileg kialakitott
társas légkörben
In: Csoportdinamika, p. 159-194.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1975.

59. Lewin K.: Egy krónikus ipari konfliktus megoldása
In: Csoportdinamika, p. 251-268.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1975.

6o. Löwe H.: Bevezetés a felnőttkor tanuláslélektanába
Tankönyvkiadó 1974.

61. Magyar értelmező kéziszótár, p. 333.
Akadémiai Kiadó 1972.

62. Maier N.R.F.: Az attitüdök pszichológiája
In: Üzempszichológia, p. 292-337.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1974.

63. Marx K.: A Tőke I. kötet
Szikra Kiadó 1949.

64. Mason H.: Pszichológia vezetőknek
Mezőgazdasági Kiadó 1977.

65. Mead G.H.: A pszichikum, az én és a társadalom
Gondolat Könyvkiadó 1973.

66. Mérei F.: A szociometria módszerei és jelentésvilága
Pedagógiai Szemle 1969. 7-8. p. 594-616.

67. Mérey F.: Az együttesélmény
In: Csoportlélektan, p. 346-365.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

68. Molnár I.: Munkalélektan
In: Alkalmazott pszichológia, p. 88-137.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

69. Montmollin G.: A szociális kölcsönhatás a kiscsoportokban
In: Szociálpszichológia, p. 5-92.
Akadémiai Kiadó 1973.

7o. Moreno J.L.:- Moreno Z.: Szociometria és mikroszociológia
In: Csoportlélektan, p. 87-97.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

71. Moser C.A.: Az anyag ellenőrzése
In: A szociológiai felvétel módszerei, p. 249-279.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1975.

72. Murányi M.: Az értékorientációk fejlesztése
Tankönyvkiadó 1974.

73. Newcomb T.M.: A személyek közötti vonzalom megjóslása
In: Szociálpszichológia, p. 182-2o8.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

74. Olsanszkij V.B.: Személyiség és társadalmi érték
In: Szovjet szociológia ma, p. 222- 266.
Kossuth Kiadó 1971.

75. Pataki F.: A marxista szociálpszichológia tájékozódási irányai
Társadalmi Szemle, 1967. 3. p. 98-1o2.

76. Pataki F.: A kiscsoportkutat ás elméleti problémái
In: Csoportlélektan, p. 7-45.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

77. Pataki F.: A pszichológiában alkalmazott módszerek egyes elvi kérdései és a szociálpszichológiai kutatás
In: Pszichológiai Tanulmányok XII. p. 119-133.
Akadémiai Kiadó 197o.

78. Pataki F. - Hunyadi Gy.: A csoportkohézió
Akadémiai Kiadó 1972.

79. Pataki F.: Szociálpszichológia
In: A szociológia ágazatai, p. 293-312.
Kossuth Kiadó 1975.

8o. Pataki F.: Utak és válaszutak a mai pszichológiában
Akadémiai Kiadó 1976.

81. Petrovszkij A.V.: A közösség szociálpszichológiai elméletéről
In: Csoportlélektan, p. 236-249.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

82. Petrusek M.: Szociometria
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972.

83. Pietrasinszki Z.: A vezetés pszichológiája
Gondolat Könyvkiadó 1968.

84. Pietrasinszki Z.: Alkotó vezetés
Gondolat Könyvkiadó 1977.

85. Poitou J.P. - Flament C.: Társas szerkezet és feladatstruktura
In: Szociálpszichológia, p. 28o-3o3.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

86. Riesman D.: A magányos tömeg
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

87. Rubinstein Sz.L.: Az általános pszichológia alapjai
Akadémiai Kiadó 1967.

88. Rüssel A.: A kiképzés
In: Üzempszichológia, p. 268-291.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1974.

89. Seashore S.A.: A csoportkohézió mint a munkamorál és az ipari teljesitőképesség egyik tényezője
In: Üzempszichológia, p. 88-1oo.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1974.

9o. Selltiz G. - Jahoda M. - Deutsch M. - Cook S.W.: Bevezetés a mérés elméletébe
In: A szociológiai felvétel módszerei, p. 281-296.
Közgazdasági és Jogi Kiadó 1975.

91. Sherif M. - Sherif C.W.: Csoportközi kapcsolatok kutatása
In: Csoportlélektan, p. 387-41o.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

92. Sherif M.: Normaképződés csoportszituációban
In: Szociálpszichológia, p. 233-25o.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

93. Sherif M.: A vonatkoztatási csoport fogalma az emberi kapcsolatokban
In: Csoportlélektan, p. 185-199.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

94. Subkin V.N. - Karpov J.D. - Kocsetov G.M.: Mennyiségi értékítéletek a közösség vizsgálatában
In: Csoportlélektan, p. 193-218.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

95. Szebenyi P-né.: Gimnazisták életideálja
Akadémiai Kiadó 1975.

96. Tagiuri R. - Bruner J.S. - Blake R.R.: Összefüggés az érzelmek és az érzelmek észlelése között a kiscsoport tagjainál
In: Szociálpszichológia, p. 169-181.
Gondolat Könyvkiadó 1973.

97. Takács M.: Termelőbrigádok hatékonysági vizsgálata /Brigádszintü önvizsgálat/
Egyetemi doktori disszertáció 198o.
Kézirat.

98. Tananyag vezető munkások és munkavezetők tanfolyama számára
MÜM Országos Továbbképzési Kutató Intézete 1972.

99. Varga K.: Magyar egyetemi hallgatók életfelfogása
Akadémiai Kiadó 1968.

1oo. Vilhovcsenko E.D.: Human relations
Kossuth Kiadó 1974.

1o1. Vitányi I.: A szociálpszichológiai kutatások helyzetéről /hozzászólás/
Magyar Pszichológiai Szemle 198o. 6. p. 583-586.

1o2. Vorwerg M.: Fejlődési tényezők a kiscsoportokban
In: Csoportlélektan, p. 262-269.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

1o3. White R. - Lippit R.: A vezető viselkedése és a tagság reakciója háromféle társadalmi klimában
In: Csoportlélektan, p. 315-345.
Gondolat Könyvkiadó 1969.

1o4. Woodworth R.S. - Schlosberg H.: Kisérleti pszichológia
Akadémiai Kiadó 1966.

1o5. Zander A.: A csoportigények
In: Csoportlélektan, p. 514-538.
Gondolat Könyvkiadó 198o.

1o6. G. Zauner É.: Mondásválasztás
Akadémiai Kiadó 1978.

1o7. Zieleniewski J.: Szervezés és vezetés
Kossuth - Közgazdaságo és Jogi Kiadó 1974.

BETÉTEK JEGYZÉKE

T A R T A L O M